

アルメニア国
中小企業開発センター

アルメニア国
地方産品と地方ブランドの
開発プロジェクトフェーズ2
プロジェクト事業完了報告書

令和元年 6 月
(2019 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社 かいはつまネジメント・コンサルティング

ウズ事
JR
19-001

プロジェクト関連写真



地方産品（ドライフルーツ）生産者の果樹園と加工工場



開発された地方産品（左：松かさシロップ、右：ドライフルーツ）



発展型一村一品手法に関わる教材一式



一村一品手法に係る指導者育成研修



開業支援研修（ディリジャン町）



開業支援研修（アレニ村）



地方中小企業向け発展型一村一品手法研修



パイロット企業への個別指導



改善された生産施設



FOODEX Japan 2018 への出展



Food and Hotel Asia 2018 への出展



ツーリング EXPO Japan 2018 への出展



イベント型マーケティング・プラットフォーム

プロジェクト地図

首都エレバンを除く全 10 県がプロジェクト対象地域。



(地図出典) <http://www.gov.am/en/regions/>

略語一覧

略語	英語	和訳
ADA	Austrian Development Agency	オーストリア開発公社
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index	修正適合度指標
ATDF	Armenia Tourism Development Foundation	アルメニア観光開発基金
B&B	Bed and Breakfast	朝食付き宿泊施設
BDS	Business Development Service	ビジネス開発サービス
CEFE	Competency Based Economies Formation of Enterprise	起業家経済能力強化プログラム
DFA	Development Foundation of Armenia	アルメニア開発基金
EEN	Enterprise Europe Network	欧州企業ネットワーク
EU	European Union	欧州連合
FSIB	Food Safety Inspection Body	食品安全検査機構
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GFI	Goodness of Fit Index	適合度指標
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points	危害分析重要管理点
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
MoU	Minutes of Understanding	合意書
OASI	Organic Agriculture Support Initiative	有機農業促進イニシアチブ
PACA	Participatory Appraisal of Competitive Advantage	比較優位参加型調査
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画書
PRP	Partnerships for Rural Prosperity	地方開発パートナーシップ事業
R/D	Record of Discussion	協議議事録
SEM	Structural Equation Modeling	構造方程式モデリング
SMEDNC	Small and Medium Entrepreneurship Development National Center	中小企業開発センター
SSFS	State Service for Food Safety	国家食品安全局
STC	State Tourism Committee	国家観光委員会
ToT	Training of Trainers	指導者育成研修
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
VWFA	Vine and Wine Foundation for Armenia	アルメニアワイン基金

目次

プロジェクト関連写真	i
プロジェクト地図	iii
略語一覧	iv
本報告書の要旨	1
① プロジェクトの概要	1
② 活動結果と成果発現状況	2
③ プロジェクト運営から得られた教訓と持続性強化のための提言	3
1. プロジェクトの背景、概要、実施方針	4
1.1. プロジェクトの背景	4
1.2. プロジェクトの概要	5
1.3. プロジェクト・デザイン・マトリックス	5
1.4. アルメニア一村一品概念と発展型一村一品手法	6
1.4.1. アルメニア一村一品概念	6
1.4.2. 発展型一村一品手法	7
1.5. アルメニアの中小企業の基礎情報と中小企業政策	7
1.5.1. アルメニアにおける中小企業の概要と関連政策	7
1.5.2. アルメニアにおける食品産業の概要	9
1.5.3. アルメニアにおける観光産業の概要	11
1.5.4. アルメニアにおける中小企業金融	12
1.6. アルメニア中小企業開発センター（SMEDNC）の基礎情報	12
1.7. プロジェクトに関連するアルメニア機関の情報	14
1.7.1. 食品安全検査機構	14
1.7.2. 国家観光委員会およびアルメニア観光開発基金	15
1.7.3. アルメニアワイン基金	16
1.7.4. アルメニア B&B 開発協会	16
1.7.5. ビジネスアルメニア	17
1.7.6. 在日アルメニア国大使館	17
1.7.7. シンガポールのアルメニア人コミュニティ	18
1.8. プロジェクトに関連する他ドナーの情報	18
1.8.1. 欧州連合（EU）	18
1.8.2. オーストリア開発公社（ADA）	19
1.8.3. オランダシニア専門家派遣プログラム（PUM）	20
1.8.4. ドイツ国際協力公社（GIZ）	20
1.8.5. 米国国際開発庁（USAID）	20
1.8.6. 世界銀行	21
1.8.7. 国連開発計画（UNDP）	21
2. プロジェクトの投入実績と実施方法	22
2.1. 投入実績	22
2.1.1. 専門家派遣実績	22
2.1.2. アルメニア側カウンターパート配置実績	23
2.1.3. 本邦および第三国研修におけるアルメニア研修員受入実績	23
2.1.4. 機材供与実績	26
2.1.5. 現地再委託契約実績	27
2.1.6. 一般業務費支出実績	27
2.1.7. アルメニア側経費支出実績	27
2.2. プロジェクト実施構造	28
2.2.1. プロジェクトチームの形成	28
2.2.2. 合同調整委員会（JCC）	28
2.3. プロジェクト実施プロセス	31
2.4. プロジェクト実施スケジュール	32

3. プロジェクトの活動実績と成果の発現状況	33
3.1. プロジェクト目標の達成状況	33
3.1.1. プロジェクト目標に係る指標毎の達成状況	33
3.1.2. エンドライン調査結果	34
3.1.3. プロジェクト活動と成果の広報	35
3.2. 成果 1 に関連する活動と成果	37
3.2.1. 発展型一村一品手法の体系化	37
3.2.2. 発展型一村一品手法教材の開発	37
3.2.3. 発展型一村一品手法に関する指導者育成研修の実施	41
3.3. 成果 2 に関連する活動と成果の発現	42
3.3.1. 開業支援研修の実施	42
3.3.2. 地方中小企業の競争力強化に係るパイロット活動の実施	43
3.3.3. パイロット事業の他の地方中小企業への普及	54
3.4. 成果 3 に関連する活動と成果の発現状況	55
3.4.1. FOODEX Japan 2018 への出展	56
3.4.2. Food and Hotel Asia 2018 への出展	57
3.4.3. 出展者による見本市出展経験の活用	58
3.4.4. 発展型一村一品手法を活用した他の見本市への出展	60
3.5. 成果 4 に関連する活動と成果の発現状況	61
3.5.1. 外国市場への新たな観光商品の紹介	62
3.5.2. 観光関連サービスの改善	64
3.5.3. 観光商品の開発	66
3.6. 成果 5 に関連する活動と成果の発現状況	67
3.6.1. 既存のプラットフォームの強化・活用	67
3.6.2. 新規プラットフォームの構築	69
3.7. 成果 6 に関連する活動と成果の発現状況	70
3.7.1. プロジェクト四半期報告書などの作成	71
3.7.2. SMEDNC 職員による一村一品手法の活用	71
3.7.3. 地方中小企業のモニタリング実施と SMEDNC のモニタリング体制の強化	72
4. プロジェクトの運営実施上の工夫、教訓	74
4.1. プロジェクト運営から得られた教訓	74
4.2. プロジェクト活動の持続性強化のための提言	75
4.3. 結論	76
付属資料 :	
付属資料 1 : 本プロジェクトの要約 (アルメニア語)	78
付属資料 2 : R/D 修正協議議事録	82
付属資料 3 : JCC 議事録	111
付属資料 4 : 発展型一村一品手法教材 (英語版)	114
4-1 起業家と零細企業のためのガイドブック	114
4-2 輸出志向中小企業のためのガイドブック	121
4-3 地方観光促進のためのガイドブック	174
4-4 食品衛生管理のためのガイドブック	206
4-5 国際見本市参加のためのガイドブック	258
4-6 国際見本市のための技術ガイドライン	302
4-7 HACCP マネジメントガイドブック	359
付属資料 5 : 一村一品手法活用企業成功事例集 (英語版)	379
付属資料 6 : 一村一品を紹介された企業および開業支援研修参加者一覧	396

図目次：

図 1. プロジェクト構成のイメージ	1
図 2. 一村一品手法による各県の新産品	2
図 3. プロジェクトフェーズ 1 と本プロジェクトの関係	4
図 4. アルメニア一村一品概念	6
図 5. アルメニア一村一品のロゴマーク	6
図 6. 発展型一村一品手法の枠組	7
図 7. アルメニアからの加工食品・飲料の主要輸出先（2011 年）	8
図 8. アルメニアにおける野菜・果物の缶・瓶詰製品生産量の推移（トン）	9
図 9. アルメニアにおける主なチーズ種類	10
図 10. アルメニアにおけるワイン生産量の推移（単位：100 万リットル）	10
図 11. アルメニアにおける観光業の国民経済（GDP）及び雇用に占める割合	11
図 12. SMEDNC の支援企業数（年度別推移と 2017 年度県別支援企業数）	12
図 13. SMEDNC 組織図（2019 年 3 月まで）	13
図 14. SMEDNC 組織図（2019 年 4 月から）	14
図 15. 一村一品手法適用による企業業績向上効果発現モデル図	34
図 16. 一村一品手法を適用した企業群 52 社と適用しなかった企業群 54 社との比較	35
図 17. パイロット事業の作業工程図	43
図 18. 日本市場を対象とした観光ガイドブックの効果的な開発に関する研修教材の例	63
図 19. 企業モニタリングのためのデータベース	73
図 20. 発展型一村一品手法適用プロセス	74

表目次：

表 1. PDM（version 1）の概要	5
表 2. アルメニア中小企業支援法による中小・零細企業の定義	8
表 3. アルメニアの中小企業の特徴（2016 年）	8
表 4. SMEDNC 各部の業務概要（2019 年 3 月まで）	13
表 5. 日本人専門家派遣実績	22
表 6. アルメニア側カウンターパート配置実績	23
表 7. 本邦研修員受入実績	24
表 8. 第三国研修員受入実績	25
表 9. 供与機材一覧	26
表 10. 現地再委託契約内容・実績	27
表 11. 日本側による現地業務費支出実績	27
表 12. アルメニア側による一業務費支出実績	27
表 13. プロジェクトチーム一覧	28
表 14. JCC 概要	28
表 15. JCC 開催実績	29
表 16. JCC 会合参加者リスト	30
表 17. プロジェクト目標指標の達成状況	33
表 18. 一村一品手法を適用した 52 社における経営改善取り組み企業数（業種別）	34
表 19. 成果 1 の指標に係る達成状況	37
表 20. 発展型一村一品手法教材リスト	38
表 21. 発展型一村一品手法補完ビデオ教材リスト	39
表 22. その他作成資料リスト	40
表 23. ToT 参加者数	42
表 24. 成果 2 の指標に係る達成状況	42
表 25. 開業支援研修実施概要	43
表 26. モデル企業一覧	44
表 27. Rozfrud 社の改善・強化状況	45
表 28. Arkadya Khachikyan 個人事業主の改善・強化状況	47
表 29. Old Bridge 社の改善・強化状況	49

表 30. Ecovec 社の改善・強化状況.....	51
表 31. Ar Phyto Pharm 社の改善・強化状況.....	53
表 32. 成果 3 の指標に係る達成状況	55
表 33. FOODEX JAPAN 2018 出展企業一覧.....	56
表 34. FHA2018 出展企業一覧	57
表 35. 地方中小企業が発展型一村一品手法を活用し出展した見本市	60
表 36. 成果 4 の指標に係る達成状況	61
表 37. 本邦および第三国における観光分野の学習	62
表 38. 新たな観光商品の一例	67
表 39. 成果 5 の指標に係る達成状況	67
表 40. 既存マーケティング・プラットフォームの分類	68
表 41. モニター／イベント型プラットフォーム参加実績	68
表 42. 成果 6 の指標に係る達成状況	71
表 43. 一村一品手法を地域中小企業開発に活用する SMEDNC 職員数の一覧.....	72

通貨単位

1 アルメニア・ドラム (AMD) = 0.22 日本円 (JPY)

1 米ドル (USD) = 109.46 円 (JPY)

1 ユーロ (EUR) = 122.97 円 (JPY)

(2019 年 5 月 13 日時点)

(出典) OANDA

本報告書の要旨

本報告書は4つの章で構成される。本章では全体の要点を整理した。第1章では本プロジェクトの背景情報、現地側実施機関および関連機関の情報を整理した。第2章では、本プロジェクトの投入、実施体制、実施方法などについて述べた。第3章では、プロジェクト活動や成果の発現状況について整理した。第4章では、本プロジェクトの活動と成果を踏まえた教訓および提言について述べた。

① プロジェクトの概要

「アルメニア地方産品と地方ブランドの開発プロジェクトフェーズ2」（以下、本プロジェクト）は、2013年から3年間実施された「地方産品と地方ブランドの開発プロジェクト」（以下、プロジェクトフェーズ1）の成果を継承し、2016年7月から2019年7月までの間実施された。その目的は、地方中小企業の国内外市場での競争力強化にある。

本プロジェクトでは、現地側実施機関であるアルメニア中小企業開発センター（Small and Medium Entrepreneurship Development Center : SMEDNC）および経営コンサルタントなどのビジネス開発サービス（Business Development Service : BDS）提供者の能力強化を通じて、地方中小企業に対する支援事業を強化してきた。図1はプロジェクト構成のイメージである。

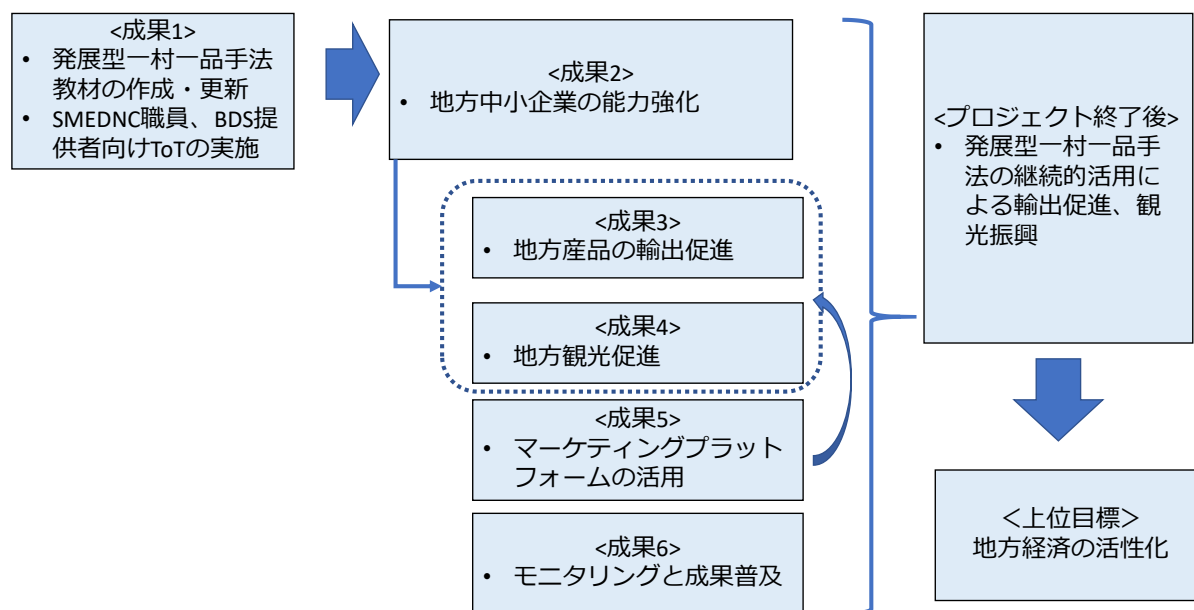


図 1. プロジェクト構成のイメージ

② 活動結果と成果発現状況

本プロジェクトの活動により、以下のような結果が生み出された。

- プロジェクトフェーズ1の成果を活用し、発展型一村一品手法を開発し、教材を作成した。
- この教材を活用し、21名のSMEDNC職員および24名のBDS提供者に指導者育成研修（Training of Trainers : ToT）を実施した。
- ToTを受講した指導者は、プロジェクトが直接実施した開業支援研修（160の起業家が参加）および他ドナーの支援により実施された同研修（640人が参加）において発展型一村一品手法を紹介した。また、既存の企業にも適用し、134¹社がこの手法を活用し、経営強化を図っている。
- 発展型一村一品手法を活用している企業から選出された企業が国際見本市に出展した。SMEDNC職員は製品の紹介やビジネス・マッチングの支援などを効果的に支援した。各企業は出展経験を活用し、継続的に輸出促進のための取り組みを進めている。SMEDNCはこの経験を他の国際見本市にも活用している。結果として83社²が発展型一村一品手法を活用した輸出促進を行った。
- 発展型一村一品手法を活用した地方観光振興に関する活動が実施された。具体的には（i）観光分野の開業支援研修の実施（28の観光事業者が開業）、（ii）外国人観光客を対象とした観光商品の開発および日本市場への紹介（20のツアー新商品が紹介された）、また朝食付き宿泊施設（Bed and Breakfast : B&B）のサービス向上のための研修が実施された。
- プロジェクトフェーズ1で開発されたマーケティング・プラットフォームを継続活用するとともに、新たなマーケティング・プラットフォームを開発した。新たなプラットフォームとして（i）国際見本市を活用した国際マーケティングの実践の機会の提供（プロジェクトが直接支援した観光博も含む3つの国際見本市およびSMEDNCが他ドナーとも協力して活用した8つの見本市を活用）、および（ii）ロリ県において欧州連合（European Union : EU）の支援を受けて建設され、開業が予定されている道の駅運営のための技術支援などを実施した。
- SMEDNCの地方中小企業のモニタリング体制を強化した。また成功事例を取りまとめた「一村一品成功事例集」を発行し、広報を行った。



図 2. 一村一品手法による各県の新産品

¹ エンドライン調査で一村一品手法を活用していると回答した52社、SMEDNCが本プロジェクトの成果を活用し、同手法を用い国際見本市出展を支援した77社およびツーリズムEXPOジャパンに出展した5事業者

² 本邦・第三国研修で見本市に出展した6社および上記の77社

これにより図2のような新たな産品が開発され、国際市場への紹介・輸出も実施されている。発展型一村一品手法は、既に現地側実施機関である SMEDNC の職員自身で活用できるようになっている。プロジェクト終了後においても、SMEDNC が一村一品手法を継続的に活用することで、アルメニア地方企業の開発・発展が持続的に進むものと期待される。

③ プロジェクト運営から得られた教訓と持続性強化のための提言

プロジェクト運営を通じ得られた教訓は以下のように纏められる。

- 発展型一村一品手法は地方中小企業の競争力強化に有効である。
- 現場での訓練、指導、フォローアップが効果的である。
- 品質管理とマーケティングの改善が国際市場で競争するために必須である。
- 国際見本市出展は、出展者に対する能力強化事業を併せて実施することにより、効果が得られる。
- 地方観光促進と地方産品開発を並行して実施することで、相乗効果が得られる。
- 地方中小企業のために継続的マーケティング・プラットフォームの活用が必要である。

プロジェクトで得られた成果の持続性強化のための提言は以下のとおりである。

- (1) SEMDNC 職員と BDS 提供者（経営コンサルタント）の発展型一村一品手法に関する継続的能力強化
- (2) 地方中小企業のオーナーシップの強化
- (3) 重点市場を選定した上での地方中小企業の輸出促進への継続的支援
- (4) 地方産品開発とインバウンド観光振興の連動した活動の実施

本要約のアルメニア語版は付属資料1を参照のこと。

1. プロジェクトの背景、概要、実施方針

1.1. プロジェクトの背景

アルメニアは、1991年の独立後、市場経済化の改革努力の結果、おおむね順調な経済成長を達成してきた。しかし、国内総生産（Gross Domestic Product : GDP）の約4割が首都のエレバンに集中するなど都市部と地方部との間で地域間格差が拡大し、特に2008年の世界金融危機では、農村部における貧困率が上昇した。かかる状況下、日本の対アルメニア国別開発協力方針における援助の基本方針「均衡のとれた持続的な経済成長の達成」と、重点分野（中目標）「経済発展のための制度・インフラの整備と地域開発」に資する一連の技術協力が実施されている。

このような状況から、アルメニア政府は日本政府に対し、一村一品手法の導入を図ること等を内容とする技術協力を要請した。これを受けて経済開発投資省傘下の中小企業開発センター（Small and Medium Entrepreneurship Development National Center of Armenia : SMEDNC）をカウンターパート（C/P）機関とした、技術協力プロジェクト「地方産品と地方ブランドの開発プロジェクト（以下、プロジェクトフェーズ1）」が2013年から3年間実施された。プロジェクトフェーズ1では、一村一品手法を確立し、地方中小企業の国内におけるマーケティング能力を強化することが主眼におかれた。

アルメニアの人口は2.9百万人³と国内市場が狭隘であることから、地方中小企業の競争力強化による地方経済の活性化を図るためには、地方中小企業の輸出促進や、外国人観光客による観光需要の創出などが欠かせない。係る観点から、地方中小企業が一村一品手法により、国内外での競争力を強化することを目的とした「地方産品と地方ブランドの開発プロジェクトフェーズ2（以下、本プロジェクト）」が2016年7月～2019年7月の間実施された。プロジェクトフェーズ1と本プロジェクトの関係は図3のとおりである。

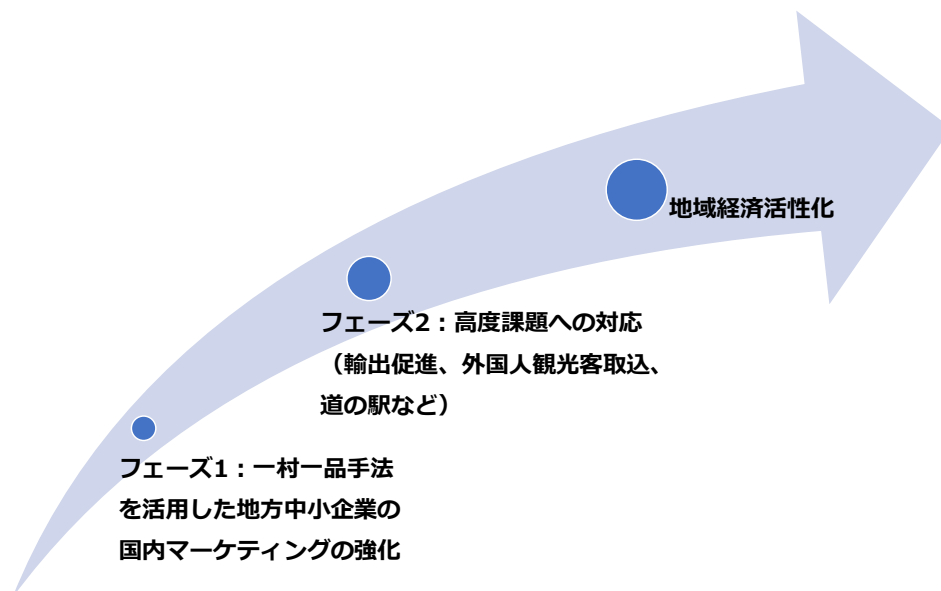


図 3. プロジェクトフェーズ1と本プロジェクトの関係

³ 2017年国連人口基金

1.2. プロジェクトの概要

本プロジェクトは、プロジェクトフェーズ 1 と同様、SMEDNC を現地側実施機関とし、SMEDNC 職員および BDS 提供者（中小企業コンサルタントなど）の能力強化を通じ、アルメニア一村一品運動が地方中小企業等の国内外での競争力向上に貢献することを目標に、2016 年 7 月から 2019 年 7 月の間実施された。

本プロジェクトは、2016 年 7 月から 2017 年 6 月を第 1 期、2017 年 7 月から 2019 年 7 月を第 2 期として実施された。

1.3. プロジェクト・デザイン・マトリックス

本プロジェクトの枠組はプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）に定められている。2016 年 2 月 5 日に署名された協議議事録（Record of Discussion：R/D）付属の PDM（version 0）は 2017 年 9 月 25 日に改訂された。改訂後の PDM（version1）の概要は以下のとおり。

表 1. PDM（version 1）の概要

項目	概要
裨益者	- 最終裨益者：10 県の中小企業 - 直接裨益者：SMEDNC
実施期間	2016 年 7 月～2019 年 7 月
上位目標	一村一品運動によって地域経済が活性化する。
プロジェクト目標	アルメニア一村一品運動が地方中小企業および起業家の国内ならびに国外での競争力向上に貢献する。
成果	- SMEDNC の専門家および民間の事業開発サービス（BDS）提供者の中小企業開発にかかる指導能力などが発展型アルメニア一村一品手法によって強化される。 - 地方中小企業および起業家の運営能力が強化される。 - アルメニア地方産品の日本、ヨーロッパ、近隣国市場を含む国際市場への輸出が促進される。 - 一村一品地域での観光が国内および日本を含む海外からの観光客向けに促進される。 - 道の駅を含むマーケティング・プラットフォームが地方企業の発展のために機能する。 - 発展型アルメニア一村一品本プロジェクトの活動を通じて得た教訓が地方の中小企業の発展のために活用される。
活動	1-1. プロジェクトフェーズ 1 によって策定したアルメニア一村一品手法を発展型アルメニア一村一品手法に向上させる。 1-2. 発展型一村一品手法の ToT を計画する。 1-3. 発展型一村一品手法の ToT を SMEDNC 職員および BDS 提供者に実施する。 2-1. アルメニア地方企業のマーケティング戦略を含む経営および製品の質を向上させる。 2-2. 少なくとも 200 人の起業家がアルメニア一村一品手法を組み込んだスタートアップ研修に参加する。 2-3. SMEDNC 職員が、地方中小企業の成長に発展型一村一品手法を活用する。 3-1. 国際市場の基準を満たすための商品の質の向上を支援する。 3-2. アルメニア中小企業と日本企業および市場とのビジネス・マッチングを行う。 3-3. 中小企業の国際見本市への参加を促進する。 3-4. SMEDNC 職員および企業経営者が日本で実施される研修に参加する。 4-1. プロジェクトチームは新たな観光商品を開発する。 4-2. SMEDNC は、地方中小企業および起業家に対し、サービス改善のための技術・金融支援を提供する。 4-3. アルメニア観光商品を、日本やヨーロッパの旅行代理店や旅行者に利用されるよう取り組む。 5-1. プロジェクトフェーズ 1 にて構築されたマーケティング・プラットフォームに道の駅などの新たなプラットフォームを加える。 5-2. 道の駅などを加えた新たなプラットフォームを活用したマーケティングを展開する。 6-1. 活動がマスメディアに広く報道される。 6-2. 進捗報告書が四半期ごとに作成される。 6-3. 活動から得た教訓がプロジェクト外における中小企業の発展に生かされる。

1.4. アルメニア一村一品概念と発展型一村一品手法

1.4.1. アルメニア一村一品概念

一村一品は日本で発展した地方経済を活性化させるための取り組みの一つであり、様々な国で活用されている。一村一品運動は、地方の人々の自主的取り組みにより、都市と地方の経済格差を是正し、地域の発展を促進するものである。

アルメニア一村一品概念は、プロジェクトフェーズ1において、「**地域資源を活用して、地域経済、地域企業、地域産品を統合的に開発するもの**」と定義された（図4）。

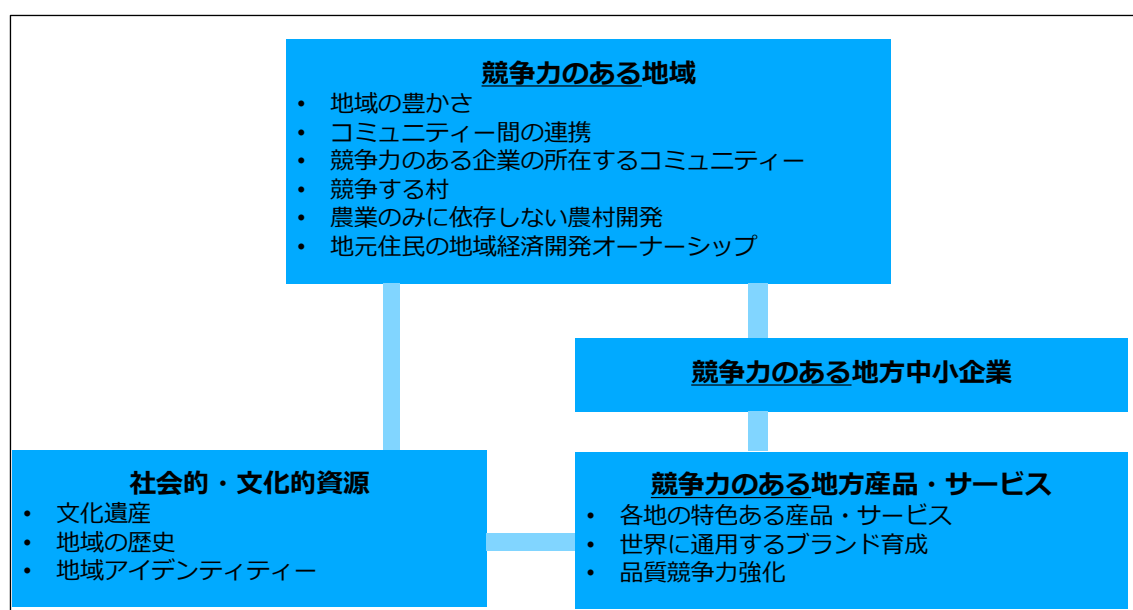


図 4. アルメニア一村一品概念

同時に、一村一品概念を表現するものとして、スローガン（*Touch the Culture, Feel the Nature and Taste the Tradition*）とロゴマーク（図5）が定められた。



図 5. アルメニア一村一品のロゴマーク

本プロジェクトではこの概念を踏襲しつつ、特に「競争力のある地方中小企業の育成」、「競争力のある地方産品・サービス」に主眼を置いた活動を実施してきた。

1.4.2. 発展型一村一品手法

発展型一村一品手法は、(i) 道の駅を含むマーケティング・プラットフォーム、(ii) 食品包装および品質基準を含むアルメニア商品に対する他国市場での需要についての知識、(iii) プロジェクトフェーズ1にて実施されたブランド化、商品化、改善を含む一村一品手法に観光促進手法を加えたもの、と定義した。本プロジェクトでは、プロジェクトフェーズ1で開発された手法⁴を改良・再構築し「発展型一村一品手法」を確立した上で、地方中小企業を効果的に育成するために活用した。

発展型一村一品手法は、マーケティングおよび品質管理の2分野を軸とし、開業者を主たる対象とした基礎編と、輸出志向型中小企業向け応用編の手法の2段階を用意することで幅広いニーズに対応できるようにした(図6)。

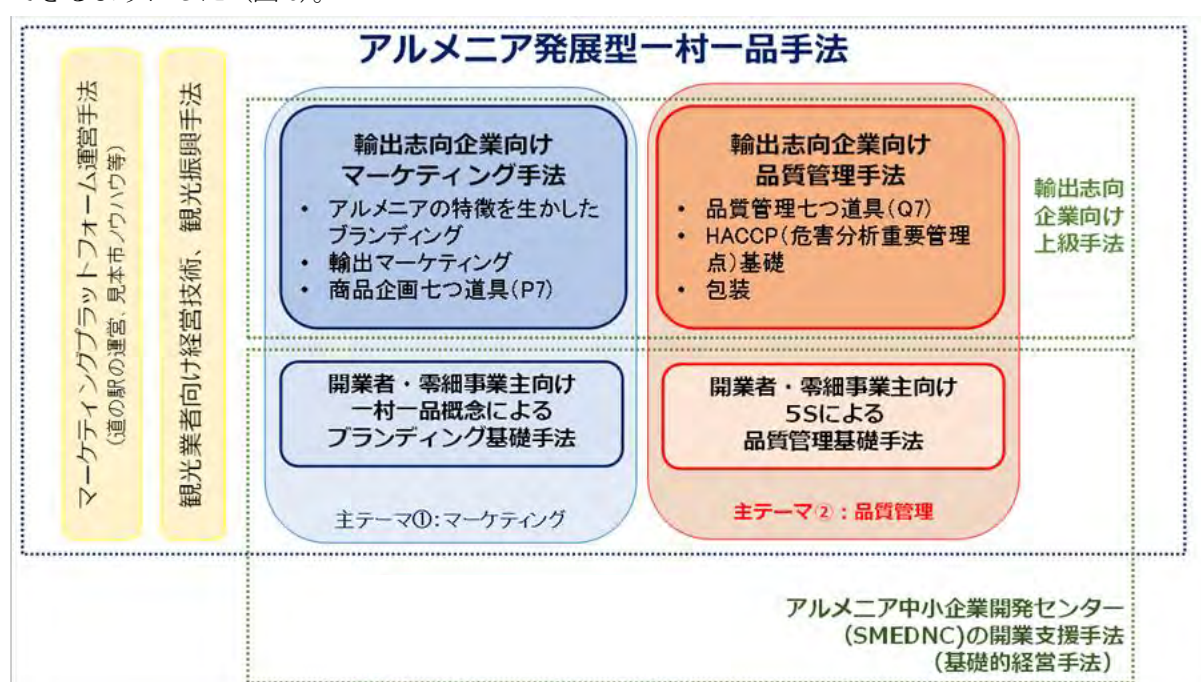


図 6. 発展型一村一品手法の枠組

1.5. アルメニアの中小企業の基礎情報と中小企業政策

1.5.1. アルメニアにおける中小企業の概要と関連政策

アルメニアでは、2000年に作成された中小企業開発コンセプト文書に基づき、中小企業支援法が制定されている。同法に基づき、これまで一貫性の高い中小企業政策が実施されてきている。SMEDNCはその政策実施機関と位置づけられている。

これまでの中小企業政策は、中小企業セクターの量的拡大(開業数の増加など)を主目的としてきたが、昨今では、経営革新による競争力強化を志向するようになってきている。「中小企業開発戦略 2016～2018年」では、経営ナレッジの普及、イノベーション、金融アクセス改善などを通じた競争環境整備を目指してきた⁵。このようなアルメニア中小企業政策の動向は、国内外市場での地方中小企業の競争力強化を志向する本プロジェクトの方向性とも合致している。

⁴ フェーズ1では、一村一品概念を実践するための手法として、一村一品手法が形成された。この一村一品手法の技術的内容には、マーケティング手法と改善手法が含まれていた。本フェーズ(フェーズ2)では、輸出振興など、より高次な課題にも対応できる手法として、発展型一村一品手法が形成された。

⁵ <http://mineconomy.am/en/86>

アルメニア中小企業支援法に基づく中小企業の定義は下表のとおりである。

表 2. アルメニア中小企業支援法による中小・零細企業の定義

	従業員数	前年度収益	前年度資産簿価
零細企業	10 名未満	1 億アルメニア・ドラム未満	1 億アルメニア・ドラム未満
小企業	50 名未満	5 億アルメニア・ドラム未満	5 億アルメニア・ドラム未満
中企業	250 名未満	10 億アルメニア・ドラム未満	15 億アルメニア・ドラム未満

(出典) 「中小企業支援戦略(2012 年 - 2015 年度)」文書

2016 年における正規に登録された中小企業数は約 8 万社であり、4 年前よりも約 3 千社増えている。アルメニアの中小企業の特徴は下表のとおりである。

表 3. アルメニアの中小企業の特徴 (2016 年)

全企業に占める割合	● アルメニアの企業の 98% が中小企業である。 ● 零細企業が全企業の 92% を占める⁶。
立地	● 全中小企業の約半分以上が首都エレバンに立地する。
業種	● 事業者数で見ると、6 割近く (59.8%) が小売・卸売業である。 ● 事業者数で見ると、製造業は 8.8% で、そのうちの約 4 割 (39.2%) が食品加工業である。(ただし、雇用者数で見ると、製造業は全中小零細企業セクターの雇用者数の 15.3% を占める。売上高では製造業は 12.0% を占める。)
雇用者数	● 30 万人が中小零細企業に雇用されている (全雇用者の約 4 分の一)。 ● 観光業 (宿泊・食事提供業) と建設業の中小企業に、約 2 万人ずつ雇用されている。

(出典) アルメニア経済開発・投資省サイト情報から本プロジェクト編集

上表で示した通り、アルメニア中小企業セクターにおいて、食品加工業及び観光業の存在感は大きい。これらの産業セクターの基本事情を以下に示す。アルメニア食品加工業及び観光業は国内市場及び近隣国市場 (ロシア・ジョージア市場) 向けが多く (図 7)、未だ他地域とのつながりが弱い。そこで、本プロジェクトの取組等により、中小企業の国際市場競争力を高め、より多くの国際市場需要を取り込むことで経済成長を図ることが望まれてきた。

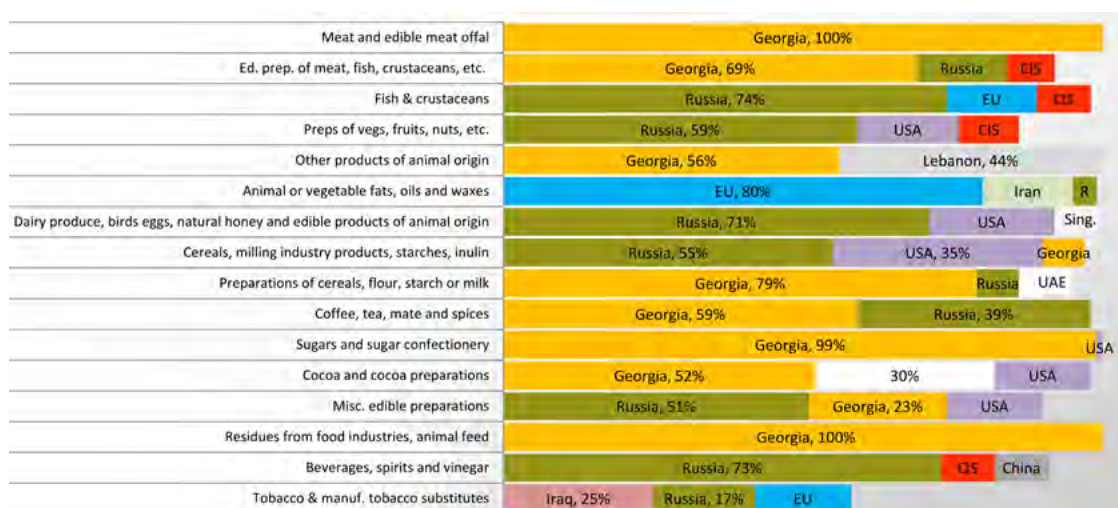


図 7. アルメニアからの加工食品・飲料の主要輸出先 (2011 年)

(出典) Food Processing Sector in Armenia (2013) Ameria Group

⁶ 日本では小規模企業の全企業に対する割合は 85% である (2016 年小規模企業白書)。アルメニアの中小企業は零細色が濃いことが読み取れる。2016 年のアルメニア零細企業数は、71,606 社である (中小零細企業の定義は表 2 参照)。なお、表 3 において、中小企業および零細企業の占める割合については 2012 年の情報を引用した。ほかの情報は 2016 年のデータに基づく。

1.5.2. アルメニアにおける食品産業の概要

アルメニア食品加工業の主な市場は国内市場である。とりわけ、製パン及び製粉業は、国内を専ら
の標的市場としている。野菜・果実の加工品、乳製品については、国外への輸出も多いが、その多く
はロシア・ジョージア市場が中心である。欧米及びアジア市場への輸出は少ない。

野菜・果実加工業については、アララト県とアルマビール県で盛んである。両県は全国のトマト生
産の約9割、キュウリ生産の約8割、キャベツ生産の3割を占め、原材料が豊富だからである。下図
の通り、野菜及び果実の缶・瓶詰製品の生産量は安定している。

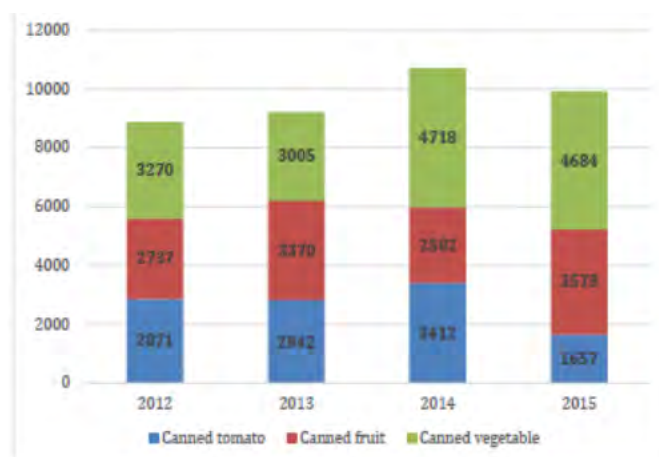


図 8. アルメニアにおける野菜・果物の缶・瓶詰製品生産量の推移（トン）

（出典）Market Research（2017）Economic Research Development Support Center

アルメニアで古代より盛んなドライフルーツ作りについても、特にアララト県とアルマビール県で
盛んである。シュニク県メグリ町においても、桃、アンズ、イチジク、柿などのドライフルーツやナ
ッツ作りが盛んである。ドライフルーツの国内消費需要は伝統的に根強く、2014年にプロジェクトフ
ェーズ1で行った市場調査結果によると、首都エレバンのサンプル200世帯のうち、86.5%がドライ
アンズを消費し、同68.0%がドライプラムを消費すると回答している。また、ロシア市場にも輸出さ
れている。

乳製品についても、古代よりチーズ作りが盛んである。しかし、ソビエト連邦崩壊により、一時期
は全生産量の95%が失われたとも言われる。その後、法人形態でのチーズ生産企業は全国で100社を
超え、生産量は回復した。その多くは国内市場向けであるが、一部、ロシア市場にも販売されている。
アルメニアのチーズ種類は32種類あると言われ、その主なものを次ページの写真で示す。

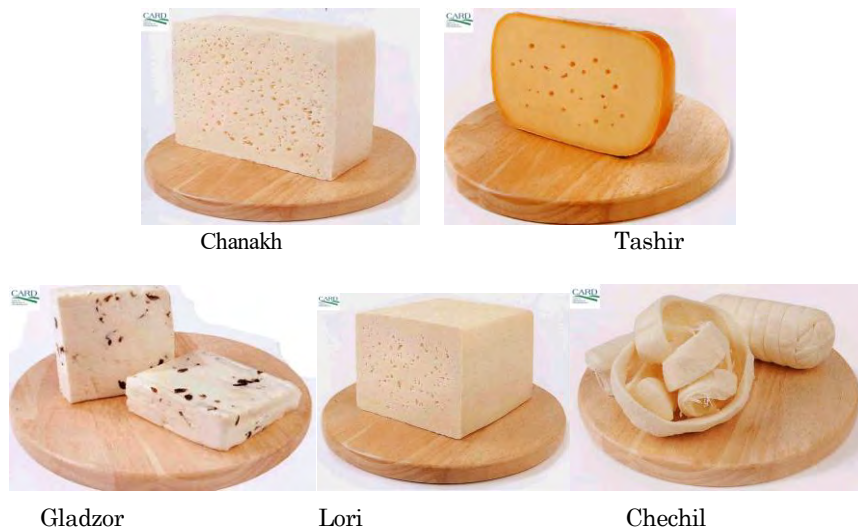


図 9. アルメニアにおける主なチーズ種類

(出典) CARD (現地 NGO)

アルメニアは古代よりワイン生産が盛んであったが、①ソビエト連邦時代の 1985 年にゴルバチョフ共産党書記長（当時）が禁酒運動を推進したこと、②独立後に公営企業の民営化を行ったことなどにより、ワイン生産は減少した。独立後、ワイン生産は若干増えたが、頭打ち傾向にある（下図参照）。



図 10. アルメニアにおけるワイン生産量の推移（単位：100 万リットル）

(出典) アルメニア政府統計局

主な国内ワイン産地は、世界最古のワイン産地とされるバヨト・ドゾール県に加えて、果実栽培の盛んなアララト県及びアルマビール県などである。

プロジェクトフェーズ1で行った首都エレバンの消費者200サンプルにおけるワイン嗜好調査(2014年)によると、辛口赤ワインを嗜好する層は未だ限定され、多くの世代で甘口ワインが好まれる傾向にある。また、国内アルコール飲料市場では、ウォッカやビールの消費量が多く、ワイン市場が成熟していないため、ワイン産業は広がりを見せていないと言える。

アルメニア産ワイン生産量の約 3 分の 2 は国内市場向けであり、輸出は全生産量の 3 分の 1 程度である。2016 年における輸出先上位 3 か国は、①ロシア、②米国、③リトアニアである。ロシアへの輸出金額は約 450 万ドルであり、これは 2 位の米国への輸出額の約 34 万ドルの 13 倍である。輸出先は

ロシアに一極集中していると言える。

1.5.3. アルメニアにおける観光産業の概要

アルメニアは、キリスト教を国教とした初めての国であり、世界最古と言われる靴及びワイン醸造遺跡がある。観光開発に資する歴史遺産は豊富である。また、ギネス認定された世界最長のロープウェイ⁷もあり、コーカサス地域の山脈による風光明媚な景色も多い。観光業は、民宿や小規模レストラン等、個人事業・零細企業も参画しやすく、本プロジェクトの現地側実施機関 SMEDNC も重要視している。

実際、以下の通り、アルメニア経済及び雇用における観光業の割合は年々高まっており、観光業の重要度は高まっていると言える。

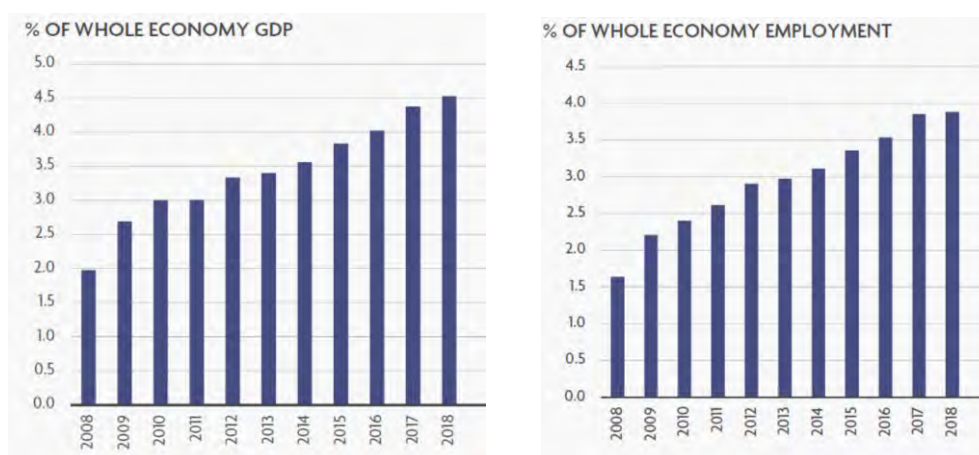


図 11. アルメニアにおける観光業の国民経済（GDP）及び雇用に占める割合

（出典）Economic Impact Armenia 2018（2018）World travel and tourism council

このように、アルメニアにおける観光開発は進みつつある。しかし、以下を踏まえると、未だ開発途上であり、十分に観光資源・ポテンシャルを活かし切っていないとも言える。

- 世界経済フォーラムの観光競争力ランキング（2017年）ではアルメニアは84位であり、他のコーカサス諸国の後塵を拝している（ジョージア70位、アゼルバイジャン71位）。
- 外国からの観光客の大半は、ロシア及びジョージアからである。西欧及び米国からの観光客は全体の1割程度であり、その多くはアルメニア系移民の子孫・家族である。外国からの観光客の多様化が進んでおらず、また、西側先進国の一般客が多く訪れる状態にはなっていない。

以上を踏まえると、より多様な外国からの観光需要を取り込み、観光業が更に経済・社会の発展に貢献するようにしていくことが肝要である。

⁷ 複線交走式普通索道として世界最長の Wing of Tatev（2010年ギネス世界記録認定）

1.5.4. アルメニアにおける中小企業金融

アルメニアの中小金融に係る一般事情情報を整理する⁸。

アルメニア中央銀行の管轄する金融機関には、商業銀行、融資機関、保険会社等があり、そのうち商業銀行が全資産の 9 割程度を占める。2016 年時点で商業銀行の数は 20、融資機関の数は 32 である。近年において、銀行の預金残高及び融資執行額とも年々増えている。

アルメニア中小企業の 9 割は、商業銀行の当座預金又は普通預金を持っている。しかしながら、多くの中小企業は、商業銀行の融資を利用していない。その理由として、銀行融資申請手続きが複雑なこと、金利が高いこと等があげられている。

以上の状況において、SMEDNC は、信用保証を供与することで、中小企業の金融アクセスを支援している⁹。

1.6. アルメニア中小企業開発センター（SMEDNC）の基礎情報

SMEDNC は、国家年次中小企業支援施策の実施機関として 2002 年 3 月に設立された。経済開発・投資省¹⁰の長（大臣）を筆頭とする評議員会によって運営される。

下図に示す通り、SMEDNC は、近年、年間 1 万件以上の企業支援を行っている。その多くは情報提供サービスである。2013～2015 年にかけては、国際機関・外国機関からの支援が多かったため、開業支援や信用保証の実施件数も増やすことができた。

地域別にみると、2017 年の支援企業数ではロリ県が多い。欧州連合（European Union: EU）の地方中小企業能力強化プロジェクト（後述）の重点支援地域であることが要因になっている。首都圏エレバンでの支援件数が少ないのは、SMEDNC の使命が地方中小企業支援にあるからである。このような事由などから、一村一品運動の理念を範とした地方中小企業振興が進められている。

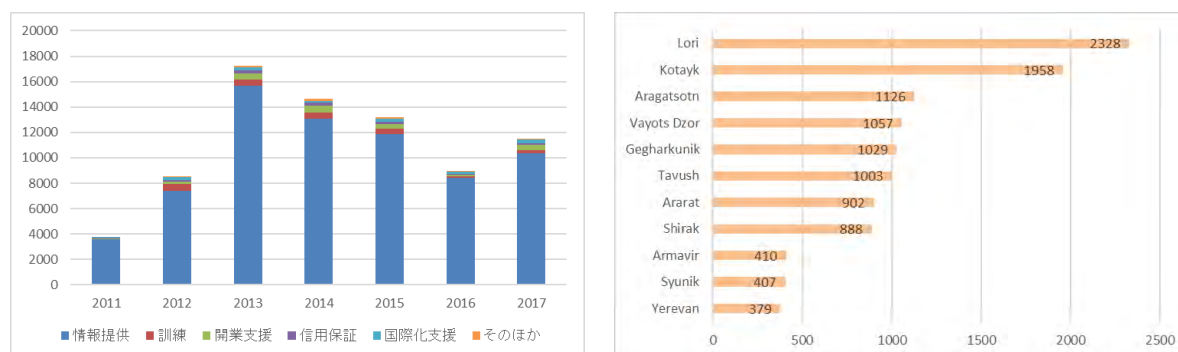


図 12. SMEDNC の支援企業数（年度別推移と 2017 年度県別支援企業数）

⁸ 本節の情報は、European Investment Bank の 2016 年調査報告書の内容に基づく。

⁹ SMEDNC の信用保証事業の概要は、表 4（金融支援部の業務内容）参照。

¹⁰ 2016 年 9 月に経済省から名称変更された。なお、2018 年 5 月に首相が交代し、その後、経済開発・投資大臣は 2 回交代した。その影響で、SMEDNC 総裁も交替になった。

2019 年 3 月までの組織図は図 13 のとおりであった。特筆すべき点として、2018 年 3 月にアルメニア中小企業の国際見本市出展支援や出展者の能力強化等を主任務とする「産品促進・国際化部」が新規発足した。これは、発展型一村一品手法の一つとしての効果的な国際見本市出展手法を高く評価し、持続的に現地側で活用できる体制を構築するためである。

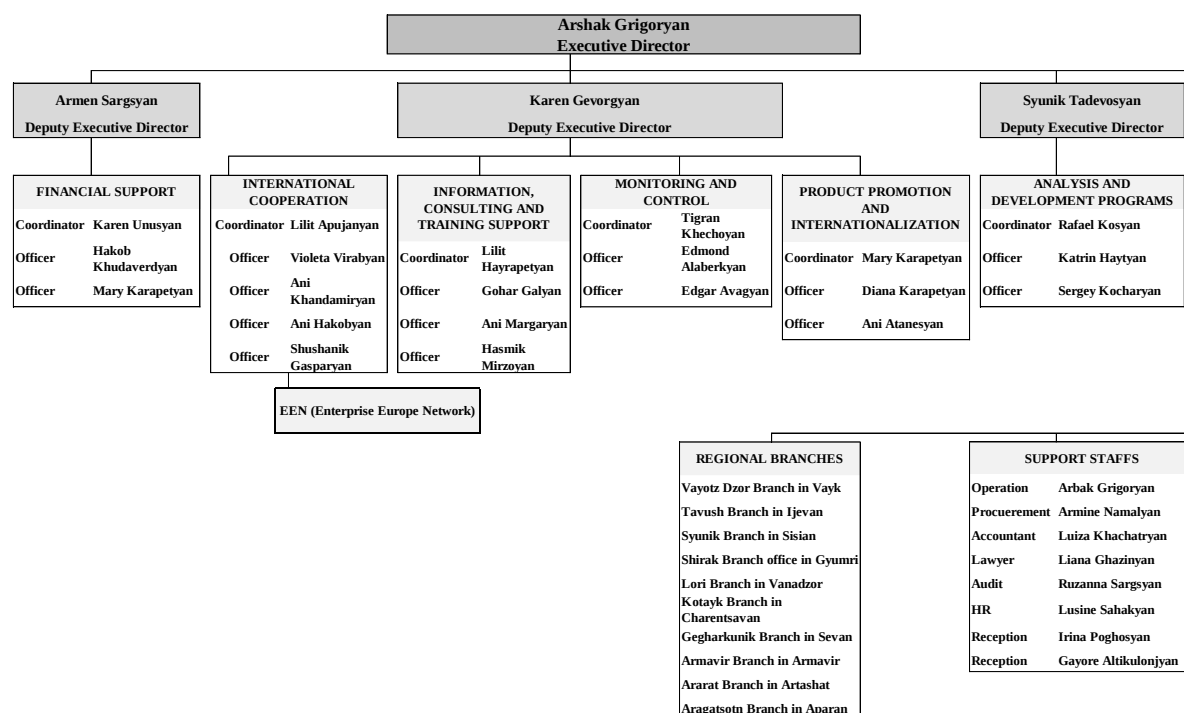


図 13. SMEDNC 組織図（2019 年 3 月まで）

上図に示した SMEDNC 各部の業務職掌について、表 4 の通り要約する。

表 4. SMEDNC 各部の業務概要（2019 年 3 月まで）

国際協力部	国際機関・外国協力機関との調整や、欧州企業ネットワーク（Enterprise Europe Network：EEN） ¹¹ のサポート機関として貿易・投資促進などを行う。
情報・企業相談・訓練支援部	ビジネス関連法令、新たな生産技術・経営技術、ビジネス・マッチング、特許などに関わる情報を国内中小企業に提供する。また、中小企業に対するコンサルティング・サービスを行う。
産品促進・国際化部	本プロジェクトの協力を受けて発足した部。中小企業の輸出促進を含む市場開拓支援を行う。
金融支援部	SMEDNC 提携先の 7 金融機関が小規模企業や開業者に対して行う融資に対し、最大 1,500 万アルメニア・ドラムかつ元本の 7 割までの額に信用保証を供与する。信用保証を付与した融資の年利率は 10%であり、通常の融資の年利率 24～35%に比べ低金利である。
分析・開発部	さまざまな経済ポテンシャル分析を行う。
モニタリング・コントロール部	SMEDNC 各種施策の進捗、支援先企業の状況をモニタリングする。

¹¹ 2008 年に EU が設立した EEN は、欧州各都市・地域にある商工会議所など既存のビジネスサポート機関をネットワーク化し、単一窓口サービスを通じた情報提供を行っている。現在では EU 域外にも、日本を含め約 50 カ国 600 のサポート機関が参加している。SMEDNC は、EEN のデータベース上に輸出希望企業の情報を登録し、相手国の企業から引き合いがあればマッチングを行う。<http://een.ec.europa.eu/>

2019 年 4 月に SMEDNC の組織が再編された（図 14）。前述の産品促進・国際化部の業務は、国際化プログラム部に引き継がれることとなった。

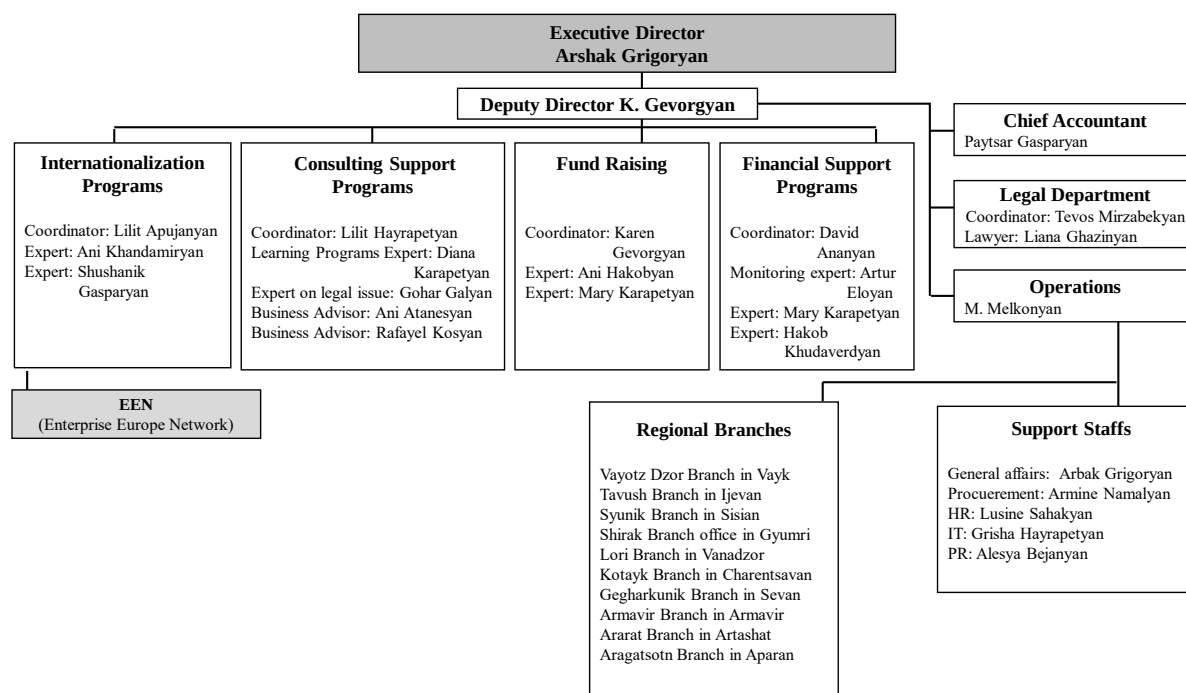


図 14. SMEDNC 組織図（2019 年 4 月から）

新体制における各部の業務内容について、本報告段階では最終化されていないが、以下のような業務に従事することが想定されている。

- 国際化プログラム部：従来の国際機関・外国協力機関との調整や、EEN のサポート機関としての役割に加え、国際見本市出展支援などにより、輸出促進を含む国際市場開拓支援を行う。
- 企業相談・訓練支援部：従来どおり、ビジネス関連法令、新たな生産技術・経営技術、ビジネス・マッチング、特許などに関わる情報提供や、中小企業に対するコンサルティング・サービスの実施や、中小企業の経営強化のための教材の整備・開発などを行う。
- 資金調達部：SMEDNC の運営財源確保のため、他機関との連携事業の促進や、資金協力の受入を行う。
- 金融支援部：SMEDNC 提携先の 7 金融機関が小規模企業や開業者に対して行う最大 1,500 万アルメニア・ドラム、かつ元本の 7 割までの額に信用保証を供与する。また、貸付先起業家・企業へのモニタリングを行う。

1.7. プロジェクトに関連するアルメニア機関の情報

ここでは、本プロジェクトが協力して活動を実施したアルメニアの官民の組織について記す。

1.7.1. 食品安全検査機構

アルメニア政府機関である食品安全検査機構（Food Safety Inspection Body : FSIB）は、農業省国家

食品安全局（State Service for Food Safety: SSFS）から 2019 年に組織再編された。その役割は、(i) 精肉加工場の衛生基準の運営、(ii) 食品輸送車の認可、(iii) 国境における食品検査、(iv) 食品安全検査のための能力強化、(v) 食品安全危機管理、(vi) 食品安全データベースの作成・更新、(vii) 危害分析重要管理点（Hazard Analysis Critical Control Points : HACCP）認証の普及促進である。

本プロジェクトは食品・飲料加工業を含む中小企業の輸出促進および小規模な朝食付き宿泊施設（Bed and Breakfast : B&B）やレストランなどの起業・事業強化を進めている。このため、SSFS/FSIB との連携が重要であった。

SMEDNC と SSFS/FSIB の持続的連携強化を確保するため、本プロジェクトでは両機関間の合意書（Minutes of Understanding）の取り交わしを促進した。それに基づき、以下の活動が実現した。

- 発展型一村一品手法のうち食品安全指導に関する教材、HACCP 普及のためのリーフレット、食品衛生ビデオの作成支援
- SMEDNC 職員に対する ToT の実施



SMEDNC 総裁と SSFS 総裁間での MoU への署名

1.7.2. 国家観光委員会およびアルメニア観光開発基金

国家観光委員会（State Tourism Committee: STC）は、経済開発・投資省の所管であり、政策実施機関のアルメニア観光開発基金（Armenia Tourism Development Foundation: ATDF）を管轄してきた。

本プロジェクトは、両機関と以下のような協力した取り組みを実施した。

- STC が主催する関連ドナー会合の場におけるプロジェクト活動、発展型一村一品手法、道の駅事業などに関する紹介。
- 日本におけるアルメニア観光商品紹介のためのパンフレット類の開発支援。
- ツーリズム EXPO ジャパン 2018 出展時の協力。

SMEDNC は両機関と MoU を取り交わし、2018 年 9 月に行われた本プロジェクトの本邦研修実施に際し両機関が (i) ツーリズム EXPO ジャパン 2018 出展に際し三者が協力すること、(ii) 出展資金を一部負担すること、(iii) 出展するアルメニアの観光事業者が日本の旅行代理店とビジネス・マッチングを行う際に支援することなどを確認した。

この結果、STC と ATDF は、ツーリズム EXPO ジャパン 2018 出展費用のうち、総額の約 27%にあたる 3 百万ドラムを拠出した（2.1.7 節参照）。



ツーリズム EXPO ジャパン 2018 出展に係る SMEDNC、STC、ATDF 間の MoU への署名

なお、2019 年 1 月以降のアルメニア政府による政府機関の再編により、ATDF は組織解散手続を行っている。また、STC は委員長以下の人員の大幅な入れ替えにより、2019 年 5 月現在組織体制の再構築、観光促進に係る戦略策定の途上にある。

1.7.3. アルメニアワイン基金

アルメニアワイン基金（Vine and Wine Foundation for Armenia : VWFA）は、農業省の所管の国家基金であり、ワイン産業促進のための活動を行っている。

本プロジェクトはツーリズム EXPO ジャパン 2018 出展に際し、VWFA とも連携し、アルメニアのワイン観光促進などの活動を行い、地方産品と地方観光促進の相乗効果を創出する活動を行った。



ツーリズム EXPO ジャパン 2018 におけるアルメニアワインとワイン観光の紹介

1.7.4. アルメニア B&B 開発協会

アルメニア B&B 開発協会は民間組織であり、来訪する観光客へのおもてなしを重視した観光促進のための活動を実施している。

本プロジェクトは以下の連携した活動を実施した。

- 同協会職員への観光促進のための助言の実施。
- 同協会職員と同協会所属の B&B 経営者に対する発展型一村一品手法（地方観光促進および食品衛生）の研修。

1.7.5. ビジネスアルメニア

ビジネスアルメニア（Business Armenia）は、アルメニア開発基金（Development Foundation of Armenia : DFA）が改組された組織である。SMEDNC とビジネスアルメニアは欧州等で開催される国際見本市出展支援事業で連携した活動を行っており、本プロジェクトが開発した発展型一村一品手法を用いた研修が、SIAL Paris2018 などの食品見本市に出展する中小企業に対し実施された。

ビジネスアルメニアは、政府機関再編の一環として解散することとなり、現在事業が停止されている。今後新たな企業体が設立される予定もある。なお、国際見本市出展支援事業は、SMEDNC に統合される計画である。

1.7.6. 在日アルメニア国大使館

アルメニアの地方産品や地方観光商品を日本市場で効果的に紹介・広報するため、在日アルメニア大使館と SMEDNC の連携した取り組みを推進してきた。これまでに以下のような活動が実施された。

- 横浜で開催されたイベント「世界のクリスマス 2016」における地方産品の紹介とアンケート調査（2016 年 12 月）
- 東京都で開催されたイベント「アルメニア文化週間」における地方産品の紹介（2017 年 5 月）
- FOODEX Japan2018 におけるアルメニアブースでの地方産品紹介とビジネス・マッチング支援（2018 年 3 月）
- ツーリズム EXPO ジャパン 2018 におけるアルメニアブースでの観光紹介とビジネス・マッチング支援（2018 年 9 月）
- 東京の旅カフェ¹²におけるアルメニア観光商品紹介イベントにおける駐日アルメニア大使の講演（2018 年 9 月）
- 駐日アルメニア大使と SMEDNC 総裁及び他役職員間での意見交換の場の設定（本邦研修の機会を活用した日本での実施と、大使の帰国時にアルメニアで実施）



駐日アルメニア国大使による
アルメニアの紹介



駐日アルメニア大使館と SMEDNC による
日本への輸出促進等についての意見交換

¹² 旅と本と珈琲と Omotesando

1.7.7. シンガポールのアルメニア人コミュニティ

シンガポールにはアルメニア政府の在外公館が存在しない¹³ところ、シンガポールでの研修実施およびその中での国際見本市（FHA2018）出展に際し、シンガポール本社のアルメニア系商社代表による東南アジア諸国市場の特徴や輸入業務などのについての講義の実施、見本市会場でのビジネス・マッチング支援などで協力を得た。

アルメニア系住民は国外に約 8 百万人居住すると推計されており、地方中小企業の国際市場での競争力強化のために、在外コミュニティとの連携した活動の実施も極めて有用であることが確認された。

1.8. プロジェクトに関連する他ドナーの情報

1.8.1. 欧州連合（EU）

EU は SMEDNC 等アルメニア関係機関と連携し、以下のプログラム・プロジェクトを実施している。

- **研究・イノベーションプログラム 2020（H2020）：** 本プログラムは 2014 年～2020 年の間実施され、中小企業を含むアルメニア企業の経営革新を目的としている。経営革新手法として、①市場調査、②製品開発・改良、③商品化支援の 3 段階を設け、各段階において企業向け助言の実施や補助金の給付を行っている¹⁴。
- **中小企業開発支援プロジェクト：** ドイツ経済協力開発省と EU の共同出資により、ドイツ国際協力公社（Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit：GIZ）により実施されている（予算総額 6.4 百万ユーロ）。実施期間は 2019 年 8 月までである。アルメニアの中小企業と研究機関との関係構築など中小企業支援メカニズムの強化を目的としている¹⁵。
- **地方中小企業能力強化プロジェクト：** EU のパイロット地域開発プログラム無償資金協力の一環として実施されている（総予算 1.6 百万ユーロ）。本協力は下記 3 つのコンポーネントにより、ロリ、シュニク、アルマビール 3 県の中小企業の競争力強化と雇用創出を行うことを目的としている。
 - ビジネス関連インフラ開発：ロリ県に道の駅を開設し、地方中小企業の商品とサービスのマーケティングの場とする。
 - 開業促進：地方の若者と女性のための開業支援研修を実施するとともに、地方自治体や BDS 提供者の能力を強化する。
 - 雇用促進：失業状態にある若年層に対する技術訓練の提供、雇用を創出する企業に対する補助金の拠出、3 回の就職フェアの開催。

本プロジェクトは EU の協力と以下のような連携した活動を実施した。

- 道の駅の効果的な運営を実現させるための技術的支援（運営基本計画策定への助言、運営マニュアルの作成、本邦研修における道の駅の運営の実際を学ぶ機会の提供）を実施した¹⁶。

¹³ 在中国アルメニア大使館が兼轄

¹⁴ <http://cenarmenia.am/en/content/horizon2020/>

¹⁵ https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/11299/support-sme-development-armenia_nl

¹⁶ EU の協力の枠組みでは道の駅の施設整備および初期運営費用に関する資金拠出のみが実施され、道の駅の運営に関する技術支援は含まれていない。

- EU と共同でロリ、シュニク、アルマビール各県で地方自治体関係者、コミュニティリーダー、地方中小企業経営者に対するワークショップを開催し、発展型一村一品手法を紹介した。



建設中の道の駅



地方自治体等とのワークショップ

1.8.2. オーストリア開発公社 (ADA)

オーストリア開発公社（Austrian Development Agency : ADA）は、2016 年から 3 年間、有機農業促進イニシアチブ（Organic Agriculture Support Initiative: OASI）プロジェクトを 3.3 百万ユーロの予算で実施している。アルメニア農業省は、農産品の付加価値向上のための有機栽培促進を政策に掲げ、現在約 2 割にとどまっている有機栽培の拡大・普及を目指している。本プロジェクトは、OASI プロジェクトと以下のような連携した活動を実施した。

- ADA アルメニア事務所員および OASI プロジェクト関係者への発展型一村一品手法の紹介。
- OASI プロジェクトが支援し、ドバイで開催された国際見本市（中東有機自然食品展）に出展する中小企業に対する発展型一村一品手法を活用した事前研修の実施（2017 年に 12 社、2018 年に 9 社）。
- 上記国際見本市会場にプロジェクト傭人を派遣し、来場者とのコミュニケーション手法や効果的なビジネス・マッチング実施に関する指導を実施¹⁷。

これらの活動を通じ、ADA は、発展型一村一品手法は国際見本市出展に際し効果的であることを実感し、ADA が SMEDNC とともに支援した他の国際見本市においても同手法が活用された（3.4.4 節参照）



見本市会場での指導（2017 年）



事前研修（2018 年）

¹⁷ 本活動に際して、日当を除く旅費は OASI プロジェクト側が負担した。

1.8.3. オランダシニア専門家派遣プログラム (PUM)

オランダの非営利組織であるシニア専門家派遣機構 (Programma Uitzending Managers : PUM) は、現役を引退したシニア専門家の派遣を通じて途上国の中小企業支援を実施する機関である。この活動は 30 年以上の実績を持ち、途上国の経済振興に寄与している。

アルメニアへの支援は 2009 年より始まり、最近では SMEDNC に協力し、地方の雇用創出と観光促進のための活動を実施している。本プロジェクトで以下のような連携した活動を実施した。

- アルマビール県とアララト県を対象とした開業支援研修における協力
- 7 県¹⁸を対象とした開業支援研修における協力
- 日本人専門家と PUM 派遣オランダ人専門家が協力した、ロリ県における食品衛生管理・品質管理に係る企業の現場での共同指導の実施
- エレバンにおける精肉業分野の起業家を対象とした食品衛生セミナーの共同開催



両国専門家による現場指導



エレバンにおけるセミナーの共催

1.8.4. ドイツ国際協力公社 (GIZ)

ドイツ国際協力公社 (GIZ) は、SMEDNC に対して中小企業開発に関する支援を行っている。ドイツの技術協力で移転された手法として、比較優位参加型調査 (Participatory Appraisal of Competitive Advantage : PACA) および起業家養成のための経済能力強化プログラム (Competency Based Economies Formation of Enterprise : CEFE) がある。これらは、本プロジェクト実施機関である SMEDNC にとって、重要なものとなっている。前者は、町村の経済的なポテンシャルを明らかにするものである。後者は、本プロジェクトの発展型一村一品手法と整合的に SMEDNC が開業支援研修に活用している。

1.8.5. 米国国際開発庁 (USAID)

米国国際開発庁 (United States Agency for International Development : USAID) が実施する地方開発パートナーシップ事業 (Partnerships for Rural Prosperity : PRP) は、2013 年から 2018 年に行われた事業である。プロジェクトフェーズ 1 においても、アララト県ベディ町などで連携した活動を実施する等、わが方の協力事業との整合性も高かった。

同事業のコンポーネントは、次の 2 つであった。

¹⁸ アララト、アルマビール、ゲガルクニク、タブシュ、シュニク、ロリおよびシラク県

- 地域経済の発展：コミュニティの競争優位性分析、開業支援研修、市場へのアクセス改善支援などを行う。
- 小規模インフラ整備：コミュニティの意思決定に基づいた新たな雇用機会創出と、農村への経済発展に寄与する活動に向けたインフラ整備。

なお、一部の SMEDNC 職員の給与等は、この米国協力事業から拠出されていた。

1.8.6. 世界銀行

世界銀行は、2015 年から 2021 年の間、68.75 百万ドルの予算で、地方経済の活性化のための観光インフラの整備と能力開発を行う、地方経済とインフラ開発プロジェクトを実施している。本協力はアルメニア南部（アララト、バヨット・ドゾール、シュニクの 3 県）と北部地域（コタイクとロリの 2 県）で実施されている。本プロジェクトでは、SMEDNC とともに国家観光委員会およびアルメニア観光開発基金への助言実施などについて情報交換を行っている。

1.8.7. 国連開発計画（UNDP）

国連開発計画（United Nations Development Programme: UNDP）は、2016～2019 年にかけて、貧困削減を目的とした観光開発支援事業を行っている。これは、統括的農村観光開発事業と呼ばれ、①観光ポテンシャルのある支援対象コミュニティ（60 コミュニティ）の選定、②観光商品の多様化支援、③観光地の持続性強化支援で構成される。

本プロジェクトは、この UNDP 事業とも相互の情報交換を行ってきた。

2. プロジェクトの投入実績と実施方法

2.1. 投入実績

2.1.1. 専門家派遣実績

本プロジェクトにおける日本人専門家派遣実績を下表に示す。

表 5. 日本人専門家派遣実績

氏名	担当	現地派遣期間	所属先
妹尾 隆児	総括／中小企業開発	● 2016年7月17日～8月30日 ● 2016年9月18日～10月1日 ● 2016年11月23日～12月17日 ● 2017年1月16日～1月29日 ● 2017年5月8日～6月4日 ● 2017年8月9日～9月6日 ● 2017年9月21日～9月28日 ● 2017年11月13日～11月18日（タイ） ● 2017年12月10日～12月22日 ● 2018年1月15日～2月11日 ● 2018年3月21日～4月7日 ● 2018年4月17日～5月2日（シンガポール） ● 2018年6月4～6月13日 ● 2018年7月22日～8月5日 ● 2018年12月4日～12月21日 ● 2019年3月24日～5月3日 ● 2019年5月13日～5月31日	株式会社か いはつマネ ジメント・ コンサルテ ィング
塚本 明広	副総括／中小企業経営	● 2016年7月17日～8月6日 ● 2016年10月30日～11月13日 ● 2017年3月12日～4月2日 ● 2017年10月24日～11月23日 ● 2018年10月23日～11月5日 ● 2019年1月9日～2月7日	
田中 環	第1期： 中小企業経営（2） 第2期： 国際マーケティング（1）	● 2016年8月7日～8月29日 ● 2016年10月17日～11月19日 ● 2017年2月19日～3月23日 ● 2017年8月14日～8月26日 ● 2017年9月17日～10月21日 ● 2017年11月13日～11月18日（タイ） ● 2018年1月15日～2月24日 ● 2018年5月21日～6月22日 ● 2018年8月21日～9月29日 ● 2019年4月3日～5月9日	
城 元章	第1期： 観光振興（1）	● 2016年8月29日～9月18日 ● 2016年9月28日～10月22日 ● 2017年4月3日～5月9日	
望月 貴子	第1期： 観光振興（2） 第2期： 国際マーケティング（2）	● 2016年9月3日～9月17日 ● 2017年4月3日～4月24日 ● 2018年2月5日～3月11日 ● 2018年5月21日～7月15日 ● 2018年10月15日～11月19日 ● 2019年1月21日～3月1日	
白井 和子	第1期：輸出マーケティング	● 2017年5月11日～6月4日	
西野 真太	第1期： 食品包装・安全基準／業務調整 第2期： 品質管理／業務調整	● 2017年3月11日～4月1日 ● 2017年8月9日～10月8日 ● 2017年11月6日～12月14日 ● 2018年3月21日～4月21日 ● 2018年6月10日～7月21日 ● 2018年8月7日～8月29日 ● 2019年3月6日～3月31日	

2.1.2. アルメニア側カウンターパート配置実績

本プロジェクト期間中、SMEDNC は以下のカウンターパートを配置した。

表 6. アルメニア側カウンターパート配置実績

氏名および職位	プロジェクト内の役割	期間	対応した主な日本人専門家
Mr. Levon Mnatsakanyan 総裁	プロジェクト・ディレクター	2016 年 7 月～ 2018 年 6 月	妹尾 塚本
Mr. Arshak Grigoryan 総裁		2018 年 7 月～ 現在	
Mr. Karen Gevorgyan 副総裁（兼資金調達部長）	プロジェクト・マネジャー	2016 年 7 月～ 現在	
Ms. Lilit Apujanyan 国際事業化部長	プロジェクト・マネジャー	2016 年 7 月～ 現在	
Ms. Meri Karapetyan 資金調達部職員	国際見本市出展支援事業担当	2017 年 8 月～ 現在	田中 望月 西野 城 白井
Ms. Diana Karapetyan 訓練支援部職員		2017 年 8 月～ 現在	
Ms. Anni Atanesyan 訓練支援部職員		2017 年 8 月～ 現在	
Mr. Hacob Khudaverdyan 金融支援部職員	開業者等に対する資金調達支援（信用保証供与）	2016 年 7 月～ 現在	
Ms. Hazmik Mirzoyan 訓練部職員	地方中小企業向け研修や指導者育成研修（Training of Trainers: ToT）の実施調整	2016 年 7 月～ 2019 年 4 月	
Mr. Davit Muradyan 広報担当職員	プロジェクト活動の広報 ビデオ教材作成支援 道の駅事業担当	2016 年 7 月～ 2019 年 1 月	妹尾 西野
Mr. Rafael Kosyan 訓練部支援職員	企業モニタリングシステム構築支援	2017 年 9 月～ 2019 年 5 月	塚本 西野

（注）現 SMEDNC 役職員においては、組織再編後の現職を記した。

2.1.3. 本邦および第三国研修におけるアルメニア研修員受入実績

本プロジェクト期間中、本邦研修を 3 回、第三国研修を 2 回実施した。表 7 に本邦研修員、表 8 に第三国研修員を記す。

表 7. 本邦研修員受入実績

コース名／ 所管センター名	期間	主な内容	研修員氏名	肩書（研修参加時）
地方産品と地方 ブランドの開発 ／JICA 東京	2017 年 2 月 14 日～ 2 月 24 日	- 日本市場の特性の理解と輸出に際しての要件の理解 - わが国の地方産品と地方ブランド開発の経験	Levon Mnatsakanyan	SMEDNC 総裁
			Karen Gevorgyan	SMEDNC 副総裁
			Lilit Apujanyan	SMEDNC 国際協力部長
			Lilit Hayrapetyan	SMEDNC 訓練支援部長
			Meri Karapetyan	SMEDNC 金融支援部職員
			Hasmik Mirzoyan	SMEDNC 訓練支援部職員
			Ruzanna Sargsyan	SMEDNC 事業監査員
			Sevak Apujanyan Sevak	SMEDNC ロリ県事務所長
			Suren Khudaverdyan	SMEDNC シュニク県事務所長
			Irina Nazaryan	SMEDNC タブシュ県事務所員
地方産品と地方 ブランドの開発 ／JICA 東京	2018 年 3 月 1 日～ 3 月 14 日	- 国際見本市（FOODEX Japan 2018）への出展実習 - 道の駅運営、地方観光促進、中小企業における食品衛生管理手法の学習	Levon Mnatsakanyan	SMEDNC 総裁
			Meri Karapetyan	SMEDNC 情報支援部職員
			Ani Atanesyan	SMEDNC 地方経済開発部職員
			Davit Muradyan	SMEDNC 広報職員
			Lilit Hakobyan	SMEDNC バヨト・ドゾール県事務所員
			Vahagn Nalbandyan	SMEDNC ロリ県事務所員
			Nansen Tsatryan	SMEDNC シュニク県事務所員
			Zograb Keshishian	Rozfrud 社代表
			Arkadya Khachikyan	個人事業主
アルメニア地方 観光促進 ／JICA 東京	2018 年 9 月 13 日～ 9 月 26 日	- 国際見本市（ツーリズム EXPO ジャパン 2018）における観光促進実習 - 日本における地方観光およびインバウンド観光促進に係る経験の学習	Ashkhen Sardaryan	Old Bridge 社輸出部長
			Arshak Grigoryan	SMEDNC 総裁
			Meri Karapetyan	SMEDNC 産品促進国際化支援部長
			Diana Karapetyan	SMEDNC 産品促進国際化支援部職員
			Hacob Khudaverdyan	SMEDNC 金融支援部職員
			Tigran Khechoyan	SMEDNC モニタリング部長
			Anna Davidyan	Travel Armenia by Luxury Voyage 社代表
			Lolita Hakobyan	Armenia Travel by Elitar 社代表
			Narine Musayelyan	Tour Advisor 社代表
			Vladimir Gregoryan	Director, DA Tours 社代表
			Artak Avetisyan	Owner, Tour Advice 社代表

表 8. 第三国研修員受入実績

コース名／ 実施国名	期間	主な内容	研修員氏名	組織（研修参加時）
一村一品マネジメント/タイ	2017 年 11 月 14 日 ～17 日	- 東南アジア市場の特性と輸出のための要件の理解 - タイ一村一品（OTOP）運動からの学び	Levon Mnatsakanyan	SMEDNC 総裁
			Violeta Virabyan	SMEDNC 国際協力部職員
			Marianna Petrosyan	SMEDNC 国際協力部職員
			Rafayel Kosyan	SMEDNC モニタリング部職員
			Suren Gasparyan	SMEDNC バヨト・ドゾール県事務所長
			Hamletina Tonakanyan	SMEDNC シラク県事務所員
			Armine Asiryan	Ar Phyto Pharm 社副代表
			Vazgen Matevosyan	Matevosyan Wine 社代表
			Gayene Simonyan	Director, BeeArt 社代表
			Garnik Manukyan	プロジェクト備人 （現地コーディネーター）
国際見本市参加のための一村一品研修/シンガポール	2018 年 4 月 19 日～ 5 月 1 日	- 国際見本市（FHA2018）への出展実習 - シンガポールにおける中小企業振興施策の学習	Levon Mnatsakanyan	SMEDNC 総裁
			Karen Gevorgyan	SMEDNC 副総裁
			Mushegh Baburyan	SMEDNC 官房長
			Meri Karapetyan	SMEDNC 情報支援部職員
			Diana Karapetyan	SMEDNC 訓練部職員
			Katryn Haytayan	SMEDNC 情報支援部職員
			Armine Asiryan	Ar Phyto Pharm 社副代表
			Samuel Grigoryan	Ecovet 社代表
			Karen Mirzoyan	Agrar Armavir 社代表
			Garnik Manukyan	プロジェクト備人 （現地コーディネーター）



本邦研修（2017 年 2 月）



本邦研修（2018 年 3 月）



本邦研修（2018 年 9 月）

シンガポールにおける第三国研修
（2018 年 4～5 月）

2.1.4. 機材供与実績

プロジェクト活動の円滑な実施のため、表 9 に掲げる機材を供与した。

表 9. 供与機材一覧

No.	機材名	数量	用途	調達日	製品番号	メーカー	単価	設置先
1	ラップトップ コンピュータ	15	SMEDNC 能力強化 事業。モニ タリン グ・広報活 動など	2016 年 9 月 1 日	HP UMA, 15.6HD SVA AG, i5-6200U	HP	880USD	SMEDNC 本部 および県事務 所
2	プリンター	10			MFD, A4, Laser 26 ppm	Xerox	350USD	SMEDNC 県事 務所
3	多機能プリン ター (1)	1			MFD, A4, Laser 28 ppm	Xerox	2,135USD	SMEDNC 本部
4	多機能プリン ター (2)	1			MFD, A3, Laser, 22 ppm	Xerox	775USD	SMEDNC 本部
5	カメラ付 デジタル端末	10	モニタリ ング・広報 活動	2016 年 12 月 6 日	Quadra A0509P	TSD	274USD	SMEDN 県事 務所
6	多機能コンピ ュータ	1		2017 年 1 月 23 日	VPCF 215FXB1	SONY	1,740 USD	SMEDNC 本部
7	乾燥機	2	生産研修	2017 年 3 月 17 日	Electric dryer 300 kg upload capacity with controlled airflow, EQ-05SW	DONG HO	4,918 USD	‐‐Nairyan Gourmet‐‐ 社 (Armavir 県) および ‐‐Fruitcourt‐‐ 社 (Armavir 県)
8	包装機	2		2017 年 3 月 24 日	DZ400	Xutian Packing Machine	1,541.5 USD	SMEDNC 本部
9		1			DZ500		1,917 USD	‐‐Gayane Martirosyan‐‐事 業主 (Armavir 県)
10	ラップトップ コンピュータ	2	座学研修 および ワークシ ョップ	2017 年 4 月 20 日	I5, 7200, RAM8GBm, HDD 500 SW	DELL	900USD	SMEDNC 本部
11	インタラクテ ィブ・プロジ ェクター	1			Multi Touch WXGA	NEC	3,790 USD	
12	モニター	1		2017 年 5 月 16 日	34UM95-P34 ‐‐21:9	LG	1,250 USD	
13	カウンター型 冷蔵ケース	1	食品加工 および調 理研修	2019 年 1 月 15 日	CMPP-202-GR	Fagor	USD3,386	SMEDNC ロリ県事務所
14	冷蔵キャビネ ット	1			MI-202	Fagor	USD1,137	
15	オープン	1			FML4	Fimar	USD1,663	
16	換気フード	1			3BII1011	SIMECO	USD464	
17	スチームコン ベクションオー ープン	1			B618100.01	RATIONAL	USD9,066	
18	保温保存器	1			ALTOP64	FIMAR	USD1,311	
19	スパイラルミ キサー	1			18/CNS	FINAR	USD1,515	
20	冷蔵ショーケ ース	1			EY_125333	IFI	USD3,931	

(注) No. 7、8 および 9 は貴機構が調達

2.1.5. 現地再委託契約実績

本プロジェクト期間中、現地ローカルコンサルタントと現地再委託契約を締結し、以下の活動を行った。なお、持続性強化の観点から 2019 年 1 月以降の開業支援研修は SMEDNC の直接実施とした。

表 10. 現地再委託契約内容・実績

年月	再委託先名	再委託内容
2017 年 3 月	Apricot Plus, Ltd.	バヨト・ドゾール県およびタブシュ県における開業支援研修実施
2017 年 3 月	Economic Research and Development Support Center	ロリ県およびシュニク県における開業支援研修実施
2017 年 5 月	Business Support Network NGO	アルマビール県およびアララト県における輸出志向起業家向け開業支援研修実施
2017 年 11 月	Business Support Network NGO	7 県における精肉業起業家向け開業支援研修実施
2018 年 2 月	ZAART, LLC.	地域ブランド促進のためのロリ県におけるパイロット事業実施

2.1.6. 一般業務費支出実績

プロジェクト活動に要した現地業務費は、機材供与を含め約 38 百万円であった（第 2 期は 2019 年 4 月末現在の支出見込額（概算）を記す）。

表 11. 日本側による現地業務費支出実績

期間	金額 (円)
第 1 期（2016 年 7 月～2017 年 6 月）実績額	11,061,000
第 2 期（2017 年 8 月～2019 年 7 月）2019 年 4 月末現在見込額（概算）	27,000,000

2.1.7. アルメニア側経費支出実績

SMEDNC は、専門家執務室の提供およびカウンターパートの配置の他、プロジェクトチームの地方出張に際しての運転手、SMEDNC 職員の国内出張旅費、ToT 開催費用（県事務所職員の出張旅費、会場借料費等）、国際見本市出展に必要な経費の一部等を負担した（表 12）。

表 12. アルメニア側による一業務費支出実績

期間	米ドル換算概算額
2016 年（実績額）	1,900
2017 年（実績額）	1,400
2018 年（実績額）	3,592
2019 年（見込額）	1,300

また、ツーリズム EXPO ジャパン 2018 出展に際し、関係者が以下のとおり費用の一部を拠出した。

- STC および ATDF：300 万アルメニア・ドラム
- 民間出展者：7,100 米ドル

また、SMEDNC は本プロジェクトが実施した開業支援研修に参加した起業家の承認済事業計画に対する提携先民間銀行からの融資（合計 128,481,100 アルメニア・ドラム：2019 年 4 月末現在）に対し、信用保証を供与した。

2.2. プロジェクト実施構造

2.2.1. プロジェクトチームの形成

本プロジェクトの活動は、表 13 のとおりアルメニア側と日本側でプロジェクトチームを結成し、実施された。

表 13. プロジェクトチーム一覧

アルメニア側	日本側
● SMEDNC 総裁（プロジェクト・ディレクター） ● 同副総裁（プロジェクト・マネジャー） ● 同国際化プログラム部長（プロジェクト・マネジャー） ● 同本部職員 ● 同県事務所職員	● 総括／中小企業開発 ● 副総括／中小企業経営 <第 1 期> ● 中小企業経営 2 ● 観光振興（2 名） ● 輸出促進 ● 食品包装・安全基準／業務調整 <第 2 期> ● 国際マーケティング（2 名） ● 品質管理／業務調整 <第 1・2 期> ● 現地プロジェクト・アシスタント

2.2.2. 合同調整委員会（JCC）

合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）はプロジェクトの最高意思決定機関である。プロジェクトの年間計画案の協議、承認、プロジェクトの進捗確認および目標の達成度確認などのため、年 1 回の会合を開催してきた。概要は表 14 のとおり。

表 14. JCC 概要

ステータス		メンバー
議長		経済開発投資省第一副大臣
委員	アルメニア側	SMEDNC 総裁、副総裁、国際協力部長
	日本側	貴機構ウズベキスタン事務所、プロジェクトチーム
オブザーバー		日本大使館、USAID、国際連合開発計画（United Nations Development Programme: UNDP）、GIZ その他（貴機構と SMEDNC の合意による）

表 15 のとおり、4 回の JCC 会合が開催された。このうち、第 1 回および第 2 回会合の様子は現地報道（新聞およびウェブサイト上のニュース）で紹介された。

表 15. JCC 開催実績

No.	開催日	場所	主な議題
1	2016 年 8 月 26 日	SMEDNC	● プロジェクトフェーズ 1 の成果の持続的活用を強調した、プロジェクト概要説明と計画の発表。
2	2017 年 9 月 25 日	SMEDNC	● プロジェクトの進捗報告と今後の活動計画の発表。 ● PDM を含む協議議事録 (R/D) の改訂。
3	2018 年 11 月 2 日	SMEDNC	● プロジェクトの進捗報告。 ● プロジェクトの持続性強化のための取り組みの発表。
4	2019 年 5 月 29 日	Elite Plaza 会議室	● プロジェクトの成果達成状況の発表。 ● プロジェクト終了後の SMEDNC の取り組みについての議論。



第 1 回会合 (2016 年 8 月)



第 2 回会合 (2017 年 9 月)



第 3 回会合 (2018 年 11 月)

Japan to continue supporting Armenian SMEs (PIIOTOS)

19:55, 21.08.2016
Region: World News - Armenia
Theme: Economy



第 1 回会合時の報道

各回の出席者を次ページ表 16 に記す。

表 16. JCC 会合参加者リスト

氏名	組織	肩書
第 1 回		
<アルメニア側>		
Mr. Garegin Melkonyan	経済省	第一副大臣
Mr. Levon Mnatsakanyan	SMEDNC	総裁
Mr. Karen Gevorgyan	SMEDNC	副総裁
Ms. Lilit Apujanyan	SMEDNC	国際協力部長
<日本側>		
Mr. Hiromitsu Murai	JICA ウズベキスタン事務所	所員
Mr. Takashi Suzuki	JICA ウズベキスタン事務所	所員
Ms. Ruzan Khojikyanyan	JICA アルメニア連絡事務所	在外専門調整員
Mr. Ryuji Seno	プロジェクト	専門家（総括）
Ms. Tamaki Tanaka	プロジェクト	専門家
Mr. Garnik Manukyan	プロジェクト	現地プロジェクトコーディネーター
<オブザーバー>		
Ms. Megumi Maekawa	在アルメニア日本国大使館	二等書記官
Ms. Simon Sargsyan	USAID	
Ms. Marianna Petrosyan	UNIDO	
第 2 回		
<アルメニア側>		
Mr. Levon Mnatsakanyan	SMEDNC	総裁
Mr. Karen Gevorgyan	SMEDNC	副総裁
Ms. Lilit Apujanyan	SMEDNC	国際協力部長
<日本側>		
Mr. Katsutoshi Fushimi	JICA ウズベキスタン事務所	所長
Mr. Shun Omori	JICA ウズベキスタン事務所	所員
Ms. Ruzan Khojikyanyan	JICA アルメニア連絡事務所	在外専門調整員
Mr. Ryuji Seno	プロジェクト	専門家（総括）
Ms. Tamaki Tanaka	プロジェクト	専門家
Mr. Shinta Nishino	プロジェクト	専門家
Mr. Garnik Manukyan	プロジェクト	現地プロジェクトコーディネーター
<オブザーバー>		
Ms. Megumi Maekawa	在アルメニア日本国大使館	二等書記官
Mr. Aram Babayan	GIZ	専門家
第 3 回		
<アルメニア側>		
Mr. Arshak Grigoryan	SMEDNC	総裁
Mr. Karen Gevorgyan	SMEDNC	副総裁
Ms. Lilit Apujanyan	SMEDNC	国際協力部長
Ms. Meri Karapetyan	SMEDNC	産品促進・国際化部長
<日本側>		
Mr. Shun Omori	JICA ウズベキスタン事務所	所員
Ms. Ruzan Khojikyanyan	JICA アルメニア連絡事務所	在外専門調整員
Mr. Akihiro Tsukamoto	プロジェクト	専門家（副総括）
Ms. Takako Mochizuki	プロジェクト	専門家
Mr. Garnik Manukyan	プロジェクト	現地プロジェクトコーディネーター
<オブザーバー>		
Ms. Megumi Maekawa	在アルメニア日本国大使館	二等書記官
Mr. Aram Babayan	GIZ	専門家
Ms. Zaruhi Muradyan	アルメニアワイン基金	総裁

第4回		
<アルメニア側>		
Mr. Koryun Gevorgyan	経済省	中小企業局長
Mr. Arshak Grigoryan	SMEDNC	総裁
Mr. Karen Gevorgyan	SMEDNC	副総裁
Ms. Lilit Apujanyan	SMEDNC	国際化プログラム部長
Ms. Mary Karapetyan	SMEDNC	資金調達部職員
Ms. Ani Atanesyan	SMEDNC	ビジネスアドバイザー
Ms. Diana Karapetyan	SMEDNC	訓練支援部職員
Mr. Hakob Khudaverdyan	SMEDNC	金融支援部職員
Mr. Artur Eloyan	SMEDNC	金融支援部職員
Ms. Paytsar Gasparyan	SMEDNC	会計部長
Ms. Mary Karapetyan	SMEDNC	金融支援部職員 t
Ms. Ani Hakobyan	SMEDNC	資金調達部職員
<日本側>		
Mr. Shun Omori	JICA ウズベキスタン事務所	所員
Mr. Davit Mgaloblishvili	JICA ジョージア支所	在外専門調整員
Ms. Ruzan Khojikyanyan	JICA アルメニア連絡事務所	在外専門調整員
Mr. Seno Ryuji	プロジェクト	専門家（総括）
Mr. Garnik Manukyan	プロジェクト	現地プロジェクトコーディネーター
<オブザーバー>		
Ms. Megumi Mackawa	在アルメニア日本国大使館	二等書記官
Mr. Aram Babayan	GIZ	プログラム専門家
Ms. Anahit Voskanyan	国家観光委員会	職員
Ms. Ofelya Petrosyan	B&B 開発協会	総裁
Ms. Alina Ghazaryan	B&B 開発協会	代表
Mr. Arkadya Khachikyan	IE Arkadya Khachikyan	代表
Ms. Armine Asiryan	“ArPhytoPharm” LLC	副社長
Mr. Armen Asiryan	“ArPhytoPharm” LLC	社長
Mr. Armen Khalatyan	“Old Bridge” LLC	社長
Ms. Ashkhen Sardaryan	“Old Bridge” LLC	販売部長

2.3. プロジェクト実施プロセス

本プロジェクトはPDMに基づき、以下の流れで活動を進めてきた（図1参照）。

- ① 発展型一村一品手法の開発と教材の作成（成果1）。
- ② 上記教材を用いた SMEDNC 職員および BDS 提供者（経営コンサルタント）に対する ToT の実施（成果1）
- ③ ToTに参加した指導者による開業支援研修の実施およびパイロット事業を通じた既存中小企業の能力強化（成果2）
- ④ 国際見本市出展による地方中小産品の輸出促進（成果3）
- ⑤ 地方観光事業者の育成および観光見本市参加による地方観光促進（成果4）
- ⑥ 地方中小企業の国内外でのマーケティング活動支援のためのマーケティング・プラットフォームの活用（成果5）
- ⑦ 地方中小のモニタリング・評価体制の強化と好事例および教訓の普及促進（成果6）

2.4. プロジェクト実施スケジュール

本プロジェクトの実施スケジュールを活動計画書（Plan of Operation：PO）に基づき記す。

活動	年	2016				2017				2018				2019			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
	共通活動																
エンドライン調査の実施	計画																
	実際																
成果1.SMEDNC の専門家および民間の事業開発サービス(BDS)提供者の中小企業開発にかかる指導能力などが発展型アルメニア一村一品手法によって強化される。																	
1-1. 一村一品手法の強化	計画																
	実際																
1-2. 発展型一村一品手法のToTの計画	計画																
	実際																
1-3. 発展型一村一品手法のToTの実施	計画																
	実際																
成果2. 地方中小企業および起業家の運営能力が強化される。																	
2-1. 地方中小企業の経営・製品の質の向上	計画																
	実際																
2-2. 一村一品手法を活用した開業支援研修の実施	計画																
	実際																
2-3. 地方中小企業への発展型一村一品手法の活用	計画																
	実際																
成果3. アルメニア地方産品の日本、ヨーロッパ、近隣国市場を含む国際市場への輸出が促進される。																	
3-1. 輸出促進のための技術支援	計画																
	実際																
3-2. 日本企業とのビジネス・マッチングの実施	計画																
	実際																
3-3. 中小企業の国際見本市出展支援	計画																
	実際																
3-4. 本邦研修への参加	計画																
	実際																
成果4. 一村一品地域での観光が国内および日本を含む海外からの観光客向けに促進される。																	
4-1. 新観光商品開発支援	計画																
	実際																
4-2. 観光セクター中小企業への技術支援	計画																
	実際																
4-3. アルメニア観光商品の日本市場等での紹介	計画																
	実際																
成果5. 道の駅を含むマーケティング・プラットフォームが地方企業の発展のために機能する。																	
5-1. プロジェクトフェーズ1で開発されたプラットフォームの活用・強化	計画																
	実際																
5-2. 新たなプラットフォームの開発	計画																
	実際																
成果6. 発展型アルメニア一村一品本プロジェクトの活動を通じて得た教訓が地方の中小企業の発展のために活用される。																	
6-1. 活動のモニタリングと広報	計画																
	実際																
6-2. 四半期報告書の作成	計画																
	実際																
6-3. 教訓の活用	計画																
	実際																

3. プロジェクトの活動実績と成果の発現状況

3.1. プロジェクト目標の達成状況

3.1.1. プロジェクト目標に係る指標毎の達成状況

本プロジェクトの目標は、「アルメニア一村一品運動が地方中小企業および起業家の国内ならびに国外での競争力向上に貢献する」ことである。この目標に対し、3つの指標が設けられており、2018年末までに、これら3指標は達成された。

表 17. プロジェクト目標指標の達成状況

指標	これまでに確認されている達成事項
1 アルメニア全 10 県において、各県最低一つの製品ブランドが開発される。(フェーズ1で開発されたブランドを含む)	アルメニア 10 県すべてで製品ブランドが開発された。 ● タブシュ県： 国際市場志向のハーブティー ● ロリ県： 国際市場志向のウォッカや食品、地方観光など ● コタイク県： 国際市場志向の加工食品、地方観光 ● アルマビール県： 国内外向けドライフルーツなど ● アララト県： 国内外向けドライフルーツ ● シラク県： 国際市場志向のハチミツ、地方観光 ● バヨト・ドゾール県： 国内外向けワインなど ● シュニク県： 国内外市場向けチーズ、ドライフルーツ、地域の資源を活用した観光開発など ● ゲガルクニク県： エコツーリズムと連携した無農薬農産品 ● アラガトツン県： 国内有数のミネラルウォーターの産地であることを生かした観光、農産品産品や乳製品など
2 アルメニア一村一品運動参加企業・事業 50 件以上において、何らかの経営改善効果（顧客増、従業員数増、新市場進出、商品開発）が観察される。	2019 年 1～2 月に行ったエンドライン調査の結果、一村一品パイロット活動に参加した中小企業 106 社のうち、52 社が実際に一村一品手法を適用し、経営改善を図った。これら 52 社の改善状況の内訳は次の通りである。¹⁹ ● 48.1%の企業（25 社）は、顧客を増加させた。 ● 46.2%の企業（24 社）は、サプライヤーを増加させた。 ● 25.0%の企業（13 社）は、雇用者数を増加させた。 ● 42.3%の企業（22 社）は、年商を 5 割以上増加させた。 ● 26.9%の企業（14 社）は、年間利益を 5 割以上増加させた。
3 SMEDNC がアルメニア全 10 県において、発展型アルメニア一村一品手法を適用した支援活動を行う。	発展型一村一品手法に関わる指導者育成研修（ToT）を複数回実施した。ToT で能力強化された SMEDNC 職員により、アルメニア全 10 県において、地元企業の競争力強化に関わる活動が進められた。

¹⁹ 一村一品手法が紹介されたものの、実際に適用しなかった企業も含めた 106 社全体で見ると、顧客増を達成した企業数は 35 社、サプライヤー数増加を達成した企業数は 33 社、労働者増を達成した企業数は 17 社、年商 5 割以上増加を達成した企業数は 26 社、年間利益 5 割以上増加を達成した企業数は 17 社となる。

3.1.2. エンドライン調査結果

これまでの一村一品手法適用によるプロジェクトの成果と効果の確認を行うため、2019年1～2月、エンドライン調査を実施した。

この調査は、同手法を用いて、SMEDNC が実施してきた 4 つの事業（①一村一品パイロット事業、②見本市出展支援事業、③開業者支援事業、④観光開発支援事業）を対象とした。このうちの一村一品パイロット事業を通じて、2017 年 11 月以降、計 106 社（付属資料 6 参照）に一村一品手法が紹介された。これらの 106 社のうち、実際に手法を適用し、何らかの改善を行ったのは、下表の通り、計 52 社である。これら 52 社のうち、22 社が売上 5 割以上増加、14 社が利益 5 割以上増加を達成した。

表 18. 一村一品手法を適用した 52 社における経営改善取り組み企業数（業種別）²⁰

	n	品質管理・衛生面での改善を実現した企業数	商品・マーケティング面での改善を実現した企業数	顧客増を達成した企業数	仕入先増を達成した企業数	労働者増を達成した企業数	売上5割増し以上を達成した企業数	利益5割増し以上を達成した企業数
食品加工業	30	25	23	13	14	5	12	9
観光関連業	10	9	4	8	4	2	4	3
ほか	12	10	8	4	6	6	6	2
合計	52	44	35	25	24	13	22	14

本調査結果を踏まえると、「一村一品手法の適用は、参加企業の業績拡大に一定の貢献を果たした」と考えられる²¹。これは、106 社の回答データをもとに構造方程式モデリング（Structural Equation Modeling：SEM）²²で作成された下のモデル図によっても示すことができる。

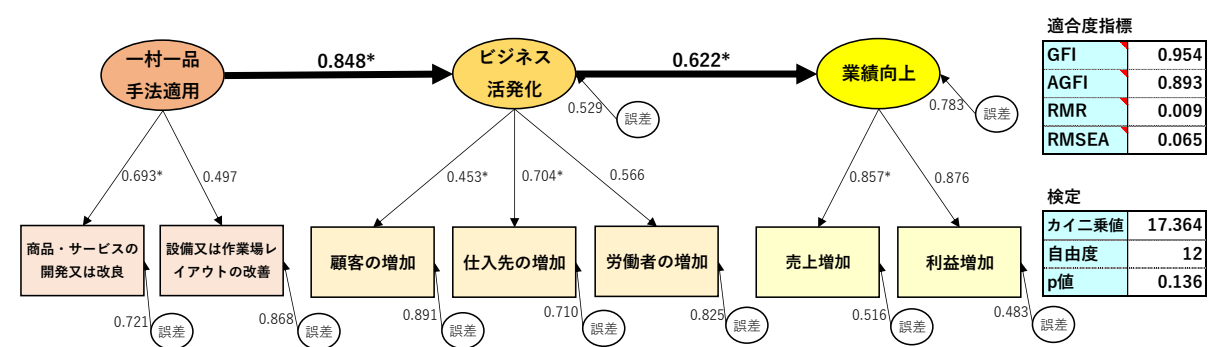


図 15. 一村一品手法適用による企業業績向上効果発現モデル図

²⁰ この表では、顧客増、仕入先増、雇用者増、売上 5 割増、利益 5 割増といった指標がある。これは 2016 年と 2018 年末とを比較した場合について、企業主から得た回答をもとにしている。

²¹ 但し、交絡因子の影響可能性もあるため、この図の内容をもとに、「一村一品手法の適用が、労働者増加や利益増加等の業績向上に貢献した」と言い切ることは理論的にはできない。例えば、一村一品手法を適用した企業では、経営者の意識が高く、このような経営者意識そのものが業績向上に貢献したという可能性もあるからである。この場合、経営者の意識が交絡因子に該当する。

²² 共分散構造分析とも呼ばれる。因子分析と回帰分析を同時に行い、事象の因果関係を検証するための多変量解析手法。図 2 のモデルは「多重指標モデル」と呼ばれ、複数因子間の相関関係を判断するモデルである。誤差変数は、単方向矢印の元にある変数以外に、その変数に影響する様々な変数を表す。適合度指標（goodness of fit index：GFI）と修正適合度指標（Adjusted Goodness of Fit Index：AGFI）は、一般には 0.9 以上あると適合度が高いと判断される。

一村一品手法を紹介された 106 社について、「①いずれかの一村一品手法を適用して改善活動に取り組んだ企業群 52 社」と、「②同手法を適用しなかった企業群 54 社」との比較を行ったところ、下図に示される通り、一村一品手法を適用した企業群は、そうでない企業群よりも、顧客数・仕入先数・雇用者数の増えた企業の割合、売上・利益が 5 割以上増加になった企業の割合において、より高い数値を示している。これらについて、両群間では、統計的有意差も観察される²³。

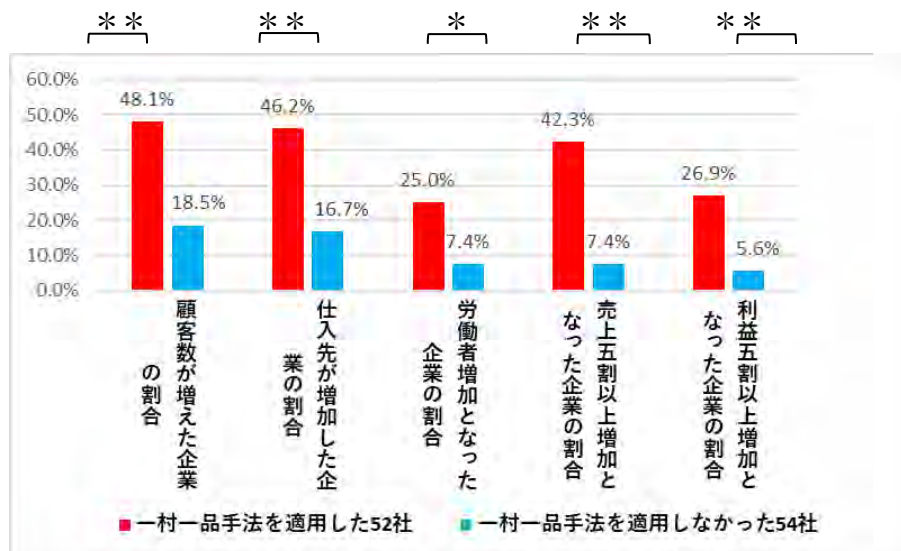


図 16. 一村一品手法を適用した企業群 52 社と適用しなかった企業群 54 社との比較

3.1.3. プロジェクト活動と成果の広報

本プロジェクト実施期間中、プロジェクトフェーズ 1 を含む活動内容と成果が幅広く広報された。主なものとして以下を紹介する。

- (1) 欧州復興開発銀行のプレスカンファレンスにおける紹介：2017 年 12 月、日本欧州復興開発銀行協力基金が主催する、金融コンサルタント向け訓練コースが開催された。同訓練コースの一環としてプレスカンファレンスが開催され、本プロジェクトの成果が発表された。
- (2) SKOLKOVO モスクワ経営大学院論文における紹介：2017 年 12 月に発表された論文「Armenia 2030: Transforming the Development Landscape²⁴」のケーススタディの一つとして、本プロジェクトが紹介された。



SKOLKOVO モスクワ経営大学院論文における紹介

²³ 雇用者数の増加した企業の割合について、有意水準 5%での有意差 (P 値 0.014) が観察される。その他の割合については、有意水準 1%での有意差がある。

²⁴ <https://iems.skolkovo.ru/en/iems/publications/research-reports/1385-2017-12-28/>

コラム：女性経営者と女性支援者の能力強化

日本政府は、国連安保理決議第 1325 号（女性と平和・安全保障の問題を明確に関連づけた初の安保理決議）の履行に関する行動計画を策定し、意思決定段階における女性の積極的参画やジェンダー主流化のための取り組みを進めている。また SMEDNC も、女性の起業促進、事業参画を重視し、アルメニア首相府が毎年行う女性起業家賞候補者の選出に協力している。

本プロジェクトでは、上記行動計画の目標 3（紛争や災害後の難民や国内避難民の帰還・再統合支援を含む復興支援事業の計画策定・実施・モニタリング・評価に至る一連のプロセスを通じて男女共同参画の視点を取り入れ、女性・女児等の権利の促進、男女平等と公平性が実現されることによって、支援の効果が向上する）に関連し、以下の取り組みを進めている。

- 本プロジェクトの計画策定段階において、裨益者数を性別に把握するとともに、フェーズ 1 で実施した女性企業家に対する聞き取り調査の結果も踏まえて実施されている。
- それにより女性が開業しやすい業種（民宿など）がプロジェクトの支援対象に含まれ、地域の女性たちのエンパワーメントができる内容になっている。
- プロジェクトフェーズ 1 および本プロジェクトが実施した開業支援研修の受講者 430 人のうち 220 人が女性であり、女性の能力強化や経営上の意思決定権の醸成を促進している。
- 女性起業家や経営者を支援する側においても、女性の登用強化を重視し、本プロジェクトが実施した ToT 参加者正味 56 人のうち 34 人が女性である。
- 本プロジェクトが実施した、SMEDNC 職員と地方中小企業経営者を対象とした本邦・第三国研修参加者 50 人のうち 24 人が女性であり、海外における女性起業家の好事例などに関する学習機会を提供している。
- 具体的事例として、Ar Phyto Pharm 社（タブシュ県のハーブ茶製造業）においては、副社長（社長の長女）が ToT、パイロット事業やタイ第三国研修に参加した上で、シンガポール第三国研修において国際見本市への出展を実践した。本プロジェクトに参加する前は、社長が全ての意思決定を行っていたが、本プロジェクトで実践的かつ革新的な知見を吸収したことにより、ブランド名、包装素材やデザインの変更や、生産工程の改善などについて副社長の意見が採用されるようになった。

(数値は 2019 年 4 月末現在)



民宿開業計画を発表する
女性起業家



女性の中小企業指導者も
対象とした ToT



タイ第三国研修で
市場調査をする女性経営者

3.2. 成果1に関連する活動と成果

プロジェクトデザインにおいて、6つの成果を発現することになっている。そのうちの成果1として、次の事項が目指されている。

「成果1：SMEDNCの専門家および民間の事業開発サービス（BDS）提供者の中小企業開発にかかる指導能力などが発展型アルメニア一村一品手法によって強化される。」

これについては、下表の通り2つの指標が設定されており、2018年末までに達成された。

表 19. 成果1の指標に係る達成状況

指標	これまでに観察されている達成事項
1-1. 少なくとも SMEDNC 職員 10 名、経営コンサルタント 10 名が、発展版アルメニア一村一品手法を扱えるようになる。	- これまでに SMEDNC 職員 21 名、経営コンサルタント（BDS 提供者）24 名に対して ToT への参加機会を提供した。 - 参加者のうち、11 名の SMEDNC 本部役職員および 7 名の県事務所員が発展型一村一品手法を活用して企業向けコンサルティングや研修を実施できるようになった。 - また、コンサルタント 24 名については、同手法を使って、ビジネス助言が提供できるようになっている。
1-2. 発展型アルメニア一村一品手法の教材が 2017 年 6 月までに作成される。	- 第 1 期中に必要な教材のほとんどを完成させ、第 2 期開始後、食品衛生に係るビデオ教材等、補助教材も作成した。 - これらの教材は、2018 年 12～2019 年 1 月に印刷・製本され、各地の地方企業振興のために活用される。（印刷・製本前は複写版を使用してきた）。

以上の指標の達成状況に関し、これまでに行ってきた活動内容を、以下、補足する。

3.2.1. 発展型一村一品手法の体系化

発展型一村一品手法とは、1.4.2 節で述べたとおり、地方中小企業がアルメニア一村一品概念（前掲図 4）に基づき、国内外市場での競争力強化を行うための手法である。プロジェクトフェーズ 1 で構築された手法を、国際市場に参入するために必要な項目を加え、再編したものである。

発展型一村一品手法は、①開業者および零細事業者向けの手法、②輸出志向型中小企業向けの手法の 2 段階を用意した。各段階は、⑦マーケティング、④品質管理の 2 分野が軸となっている。

この手法は第 1 期中に体系化され、既に ToT や後述のパイロット事業を通じて活用されてきた。

3.2.2. 発展型一村一品手法教材の開発

発展型一村一品手法の教材については、第 1 期の 2017 年 4 月に作成された。その後も、食品衛生に係るビデオ教材等、これらの教材を補完する補助教材が用意された。その後内容の改善を行い、アルメニア語版の印刷・製本を進めた。製本された教材は、地方中小企業の経営改善指導等に活用されている。最終化された教材は下表の通りである²⁵。英語版教材は付属資料 4 を参照のこと。

²⁵ これら教材の電子版（アルメニア語）は SMEDNC の下記ウェブサイトで閲覧できる。
https://www.smednc.am/am/content/business_guidelines/

表 20. 発展型一村一品手法教材リスト

教材内容	主な対象者	対象者への効果
起業家と零細企業のためのガイドブック		
(1) 対象市場で独自のブランドを構築するためのガイダンス (2) 基礎的衛生管理のためのカイゼン道具の紹介	- これから事業を始めたい起業家 - 事業の改善のため基礎的技術を習得したい事業者	(1) 市場調査に頼らない顧客とのコミュニケーションのカイゼンのためのブランド構築法の理解促進。 (2) 品質向上のための基礎的衛生管理手法の習得。
輸出志向中小企業のためのガイドブック		
(1) 効果的かつ効率的な品質管理手法（カイゼン、TQM、Q7 など）の実行のための第一歩 (2) 包装機能、衛生状態、外見を包装するための製品の包装およびラベルに関する知識 (3) 国際マーケティング戦略の開発と実行のためのノウハウ	- 地元市場から販路を拡大したい事業者 - 旧ソビエト連邦圏以外の地域に輸出したい事業者 - アルメニアの外国人もしくは来訪観光客を対象とする事業者	(1) 多額の投資を必要としない日々の事業の改善活動への支援。あらゆる事業者が適用可能。 (2) 包装が食品の品質に与える影響とラベルの重要性の理解の促進。 (3) 顧客の要求や競合状態に応じた製品やサービスの提供に関する事業者の考え方の変化の促進。
地方観光促進のためのガイドブック		
観光客を地方に誘致するための包括的アプローチ - 観光商品・サービスの需要と供給 - ホスピタリティの重要性 - 観光促進とコミュニケーション	- 観光事業者 - アルメニアの特徴を反映させた商品・サービスを提供したい事業者	主に B&B 経営者などの観光事業者を対象としているが、インバウンド観光客に商品の販売、サービス提供を行いたい事業者に役立つアイデアを提供。
食品衛生管理のためのガイドブック		
国際水準の食品衛生基準を達成するためのガイダンス	すべての食品関連産業（食品加工業、宿泊施設など）	衛生管理の重要 5 ポイント、および先進国市場にも対応できる衛生管理基準遵守の理解促進。
国際見本市参加のためのガイドブック		
国際見本市に効果的に出展するための知識と助言	発展型一村一品手法に精通し、見本市参加の準備が整った事業者	食品加工企業をはじめとするすべての事業者が、効果的に見本市に出展するために必要な手法の理解。
国際見本市のための技術ガイド		
国際見本市出展支援を効果的に実施するための必要なステップ	主に中小企業の出展を支援する SMEDNC 等支援機関の職員	出展者が見本市で成果をあげるための必要な手順と、求められる支援の理解。
HACCP マネジメントガイドブック		
HACCP の理念の紹介と、HACCP 基準を達成するための衛生管理技術向上のためのガイダンス	特に輸出志向のある、すべての食品関連産業の事業者	アルメニア政府がすべての食品関連企業に HACCP システムの導入を要求しており、これに対応するための理解の促進。食品加工業に加え、宿泊施設への導入も推奨される。
 ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ՝ ցաւոտեղի եւ հիմնական երթուղիներ, երբ այցելուներն անցնում են կողքով - Կատարելով որոշում համապատասխան և օգտակար նմանատիպ ապրանքների նախընտրյալ ցուցադրությունների օրինակներին: - Որոշվել է ինչ կապույտ ծախսի միավոր պատվիրել՝ ընկերվում հետևյալ կետերով: - Ապահովել տարածք ներտարածվողական գործողությունների համար, ինչպիսիք են համոզել		ԻՆՏԵՆՑԻՎ ԱՂՏՈՏՈՒՄ Երբ արտադրվող տեղադրվում են սարքավորումների կամ անձնական իրերի միջոցով, ինչպիսիք են կոշիկները և զգեստը, տեղի է ունենում խաչման արդյունքում: Խաչման արդյունքում խառնվելու համար պետք է ստեղծվի սանիտարական անցակետ, որտեղ աշխատակիցները փոխում են զգեստները և լվանում ձեռքերը, ինչպես նաև պետք է քարոզավիճակ արտադրական երթուղի:  Տեղի է ունենում խաչման արդյունքում Կառավարված և սանիտարական անցակետ

発展型一村一品手法教材（アルメニア語で印刷・製本）

本プロジェクトでは、同様に補完教材として実際のイメージを動画で学習できるビデオ教材を開発した。食品衛生に係るビデオ教材作成にあたり、SSFS/FSIB の協力を得た。

表 21. 発展型一村一品手法補完ビデオ教材リスト

教材内容	主な対象者	対象者への効果
国際見本市に係るビデオ教材		
FOODEX Japan 2018 で得られた知見・好事例の紹介	発展型一村一品手法に精通し、見本市参加の準備が整った事業者	国際見本市準備に関する理解の促進
食品衛生に係るビデオ教材		
以下の 6 テーマで構成 (1) 食品衛生原則と 5S (2) 管理施設 (3) 従業員衛生 (4) 害虫駆除 (5) 水 (6) 水管理	特に輸出志向のある、すべての食品関連産業の事業者	食品衛生管理と HACCP 原則の理解の促進



国際見本市ビデオ教材



食品衛生ビデオ教材

プロジェクトでは、一村一品手法を経営に適用し経営を強化した企業の成功事例集（付属資料 5 に英語版を掲載）、道の駅運営に関するガイドライン、観光促進広報資料等を作成した（表 22）。なお、「アルメニアの逸品たち」の作成に際しては、在日アルメニア大使館の協力を得た。

表 22. その他作成資料リスト

教材内容	主な対象者	対象者への効果
一村一品サクセス・ストーリー		
発展型一村一品手法を習得し、製品・包装・ラベル・コミュニケーション手法を改善し、日本もしくはシンガポールでの国際見本市に出展した5企業の事例紹介	成功事例を参考に、産品や事業の改善を図りたい、また国際市場に進出したい事業者	5企業の実体験に基づく発展型一村一品手法の重要性の理解促進
道の駅運営ガイドライン		
道の駅の概要と日本における経験、および効果的かつ持続的な運営手法の紹介	SMEDNC 等の道の駅事業を所管する機関および運営関係者	道の駅を活用した、地方中小企業の産品の展示・販売や、観光事業者の紹介等の効果的実践手法の理解
食品産業向けガイドブック		
食品産業を運営するための要求事項と情報源の紹介	すべての食品関連産業の事業者	開業支援研修および食品衛生管理研修の理解促進のための補助教材
アルメニアの逸品たち		
アルメニアの代表的地方産品を紹介するリーフレット（英・和）	特に外国における、アルメニアに興味を持つ人たち	国際見本市や在外公館などでアルメニアの産品の広報促進
アルメニアのおもてなし		
アルメニア B&B 開発協会と連携し作成した 39 の B&B の紹介	外国人観光客、今後 B&B を開業したい起業家および中小企業および観光促進施策実施機関の関係者	それぞれの宿泊施設の特徴の伝え方などの理解促進。
歴史の流れる国・自然が織り成す美観の国アルメニア		
STC が作成したアルメニアの観光ガイドブックを日本市場向けに編集・翻訳	日本人観光客や日本人感顧客を誘致したい旅行事業者	日本人観光客のニーズと趣向に併せたガイドブックの作成手法の理解



ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՏՈՒՅԱՅԱՆԴԵՍՆԵՐԻ ՓՈՐՁԸ
Ի՞նչ տվեց դասընթացը

«Արթուր» ապրանքանիշի ներկայացուցիչը ցուցահանդեսին նախապատրաստվելու դասընթացի շնորհիվ սովորեց ճշգրիտ սահմանել իր արտադրանքի արտահանման մեծածախ գինը, պատվերի նվազագույն քանակը, ստացավ անհրաժեշտ տեղեկություններ բանակցությունները և լոգիստիկ պայմանավորվածությունները դյուրացնելու և պլանավորվող շահույթի մակարդակը ավելացնելու մասին:

一村一品成功事例集



歴史の流れる国・自然が織り成す美観の国
アルメニア



アルメニアの逸品たち

3.2.3. 発展型一村一品手法に関する指導者育成研修の実施

既述の内容で開発・改良してきた発展型一村一品手法について、本プロジェクト開始後、以下の通り ToT を実施してきた。

- ① 開業者および零細事業者向けの手法の ToT (2016 年 11 月実施)
- ② 輸出志向型企业向けおよび観光事業者向け手法の ToT (2017 年 3 月実施)
- ③ 国際見本市出展準備および出展企業選考のための ToT (2017 年 10 月実施)
- ④ SMEDNC 県事務所職員向けの ToT (2018 年 9 月実施)
- ⑤ SMEDNC 本部事務所職員向けの ToT (2018 年 11 月実施)
- ⑥ SMEDNC 県事務所職員向けの食品衛生管理 ToT (FSIB との連携) (2019 年 4 月実施)

表 23 の通り、合計で正味 56 名が発展型一村一品手法に係る ToT に参加したことになる。

表 23. ToT 参加者数

	SMEDNC	中小企業 コンサルタント	パイロット 中小企業	合計
①開業者向け手法 ToT	3	17	0	20
②輸出志向企業向け手法 ToT	1	11	0	12
③国際見本市 ToT	5	2	11	18
④SMEDNC 県職員向け ToT	10	0	0	10
⑤SMEDNC 本部職員向け ToT	7	0	0	7
⑥SMEDNC 県職員向け ToT	10	0	0	10
延べ参加者数	36	30	11	77
複数 ToT に参加	15	6	0	21
正味参加者数	21	24	11	56

3.3. 成果 2 に関連する活動と成果の発現

プロジェクトデザインにおいて、6 つの成果を発現することになっている。そのうちの成果 2 として、次の事項が目指されている。

「成果 2：地方中小企業および起業家の運営能力が強化される。」

これについては、下表の通り 3 つの指標が設定されており、これらは既に達成された。

表 24. 成果 2 の指標に係る達成状況

指標	これまでに観察されている達成事項
2-1. 2018 年末までに、一村一品手法を織り込んだ開業支援研修が 200 名以上の開業希望者に対して行われる。	● 本プロジェクトで直接的に支援した開業者支援研修の参加者は 160 名である。 ● この他に、SMEDNC は、他ドナーの資金的支援を受けて、合計 640 人の開業希望者に対して、一村一品概念を活かした開業者支援研修を実施した。 ● 結果、800 名の開業者がアルメニア版一村一品手法を学んだ。
2-2. (開業研修を受けた 200 名以上のうち) 80 件が創業している。	● 2018 年末までに本プロジェクト支援により、103 名が開業者支援研修に参加し、うち 36 名が開業している。他ドナー資金支援の開業者研修 147 名を含めると 183 名が開業している。 ● 2019 年に本プロジェクト支援で行われた開業者支援研修に関し、57 名が参加し、うち 25 名は SMEDNC の信用保証による開業融資支援が受けられることになった。これにより開業者数は 208 人となる見込みである。
2-3. 少なくとも中小企業 50 社が一村一品手法を意識的に適用する。	● 2019 年 4 月末までに、以下の 134 社が積極的に一村一品手法を適用していると言える。 ・ 既述のエンドライン調査で一村一品手法を適用したと回答している 52 社 ・ SMEDNC が本プロジェクトの成果を活用し、一村一品手法による能力強化を行い国際見本市出展を支援した 77 社 ・ 2018 年開催のツーリズム EXPO ジャパンに出展した 5 事業者

3.3.1. 開業支援研修の実施

表 25 の通り、本プロジェクト実施期間中、アルメニア全県 160 人の開業希望者が開業支援研修に参加した。

表 25. 開業支援研修実施概要

県	市町村	期間	参加人数	研修実施機関	概要
バヨット・ドゾール	アレニ	2017/4/3-5/22	16 人	Apricot Plus, Ltd.	フェーズ1の成果を活用したワインツーリズム促進
タブシュ	ディリジャン	2017/3/27-5/15	20 人		観光ポテンシャルの高い地域における観光事業者育成
ロリ	ステパナバン	2017/3/31-5/22	17 人	Economic Research and Development Support Center	道の駅候補地にも近い地域における観光事業者育成
シュニク	メグリ	2017/3/31-5/22	16 人		イラン国境地域における産品・観光両面での開業支援
アルマビール・アララト	複数町村	2017/5/22-5/31	22 人	Business Support Network	輸出志向企業の能力強化
7 県 ²⁶	複数町村	2017/11/13-12/15	12 人		「安全・安心な食品づくり」のための食肉加工業開業者などの食品衛生管理
バヨット・ドゾール	パイク	2019/1/31-3/6	15 人	SMEDNC	地域資源を活かした製造業および観光業の開業支援
アラガトツン	アパラン	2019/1/30-3/7	12 人		
コタイク	シャレンダバン	2019/2/6-3/11	16 人		
シラク	ギウムリ	2019/2/5-3/5	14 人		

本プロジェクトの直接支援によるもの以外に、他ドナー事業支援による開業支援研修も行われ、これらの研修でも一村一品概念の応用が図られている。このため、プロジェクト実施期間中、800²⁷ 名が一村一品概念を踏まえた開業支援研修に参加したことになる。

3.3.2. 地方中小企業の競争力強化に係るパイロット活動の実施

既述の ToT の成果を活かし、国内外市場における中小企業の競争力強化を目的として、2017 年 11 月から 2018 年中盤にかけて、パイロット事業を実施した。同事業は、下記工程（図 17）に基づいて実施した。

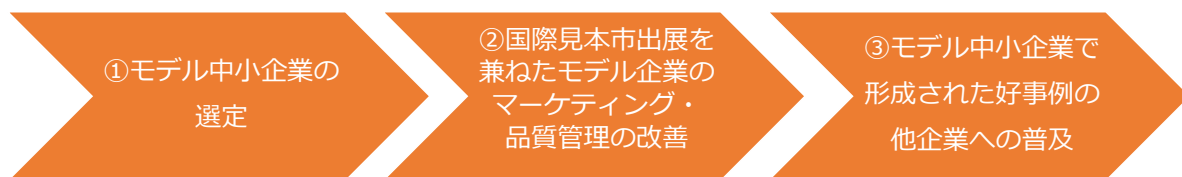


図 17. パイロット事業の作業工程図

このパイロット事業では、まずモデル中小企業 9 社の経営改善を図り、それを地域の他企業にも波及させるという形をとった。

まず、ToT（3.2.3 節参照）を通じて、モデルになり得る企業を 9 社選定した（表 26）。この 9 社をモデル企業とし、一村一品手法をマスターした SMEDNC 職員及び経営コンサルタント（BDS 提供者）を通じて、出展産品、製造工程や、マーケティング素材の改善のための指導を行った。その際、日本人専門家も同行し、SMEDNC 職員及び経営コンサルタントの指導力向上も図った。

²⁶ アララト、アルマビール、ゲガルクニク、タブシュ、シュニク、ロリ、シラクの 7 県

²⁷ 表 25 の 160 名に加え、他ドナーが支援した開業支援研修に 640 人が参加し、発展型一村一品手法を学習した。

表 26. モデル企業一覧

企業名	所在県	製造品目
Agrar Armavir LLC	Armavir	Bottled processed food
PE Arkadya Khachikyan	Armavir	Dried fruits
VilFood LLC	Kotayk	Bottled processed food
PE Harutyun Zakaryan	Lori	Honey
Rozfrud LLC	Lori	Compote
Ecovek LLC	Lori	Pine cone products
Old Bridge LLC	Vayots Dzor	Wine
Vayk Group CJSC	Vayots Dzor	Wine
Ar Phyto Pharm LLC	Tavush	Herbal tea

これらパイロット企業における主な改善状況について、以下に紹介する。

(1) Rozfrud 社（ロリ県）の経営改善・強化事例

地元の果物を使った飲料を製造・販売している。主な販売先はロシア市場である。ざくろやフェイジョア等、地元の特色ある素材を使った飲料を製造している。年商は約 1 億円程度であり、従業員は需要期で 70 名程度である。

アルメニア中小企業支援法の定義では、中企業と小企業との境界線近くの事業規模である。地域住民の雇用を通じ、地元経済への貢献が高く、地域リーディング企業として業界を牽引したいという意欲が高いところ、一村一品パイロット企業となった。

SMEDNC 職員および経営コンサルタントが一村一品手法を適用した指導・助言を行い、同社の製品パッケージは、外国市場を意識したイメージにすると共に、密封性を強化した。

一村一品手法適用前、同社の製造現場は、衛生区域と非衛生区域が混在し、食品衛生に課題があった。外国市場を目指すため、食品衛生に関わる社内制度を一新するとともに、工場を拡張した。一村一品手法適用に伴い、高品質製品の生産・販売が増えた。また、現在 ISO22000 認証取得のための活動を進めている。同社の改善内容を次ページ表に示す。

表 27. Rozfrud 社の改善・強化状況

	改善前	改善後
製品ラベル	消費者に対するアピールに欠けていた。 	製品の特徴を端的に伝えるラベルとタグに改善した。 
衛生管理	工場内の衛生区域、準衛生区域、非衛生区域の区分がなかった。 	衛生区域と非衛生区域の区分をすることで、製品の汚染防止が図られた。 
	換気設備がなく、室内空気の質と湿度が製品に悪影響を与えていた。 	換気設備を設け、室内の清潔度が向上した。 
	工場内の管理規程がなかった。 	5S の導入や従業員の更衣室の設置などを進めた。 

(2) Arkadya Khachikyan 個人事業主（アルマビール県）の経営改善・強化事例

桃、アンズ、プラム等のドライフルーツを製造・販売する個人事業である。年商は2千万円程度である。個人事業者ではあるが、繁忙期には10名程度の従業員を雇用し、また、空港免税店にも納品するなど、零細規模の多いドライフルーツ製造業者としては、地元リーディング企業的存在である。以上の背景のため、一村一品パイロット事業者となった。

同事業者についても、下表の通り、国際市場対応のため、衛生管理強化とパッケージ改善を行った。本邦研修を通じ、FOODEX JAPAN 2018 に出展した。結果、日本バイヤーからも引き合いを受けるようになった。

Our product is produced in village Yervandashat - the capital of Armenia in the 3rd century BC, named after King Yervand. As proved by archaeological excavations, he was served with the finest dried fruits grown and produced in these areas from the ancient times.

We have been growing fruits since 1994 but everything dates back to 1910s, when my great grandfather started planting his own gardens. Grown in Ararat Valley, our fruits experience abundant sunshine and dry climate of Armenian highlands - an ideal environment to grow these delicious fruits.

The logo of the brand is the image of the goddess of fertility of the 3rd century B.C. This stela stands on the territory of Yervandashat and is the symbol of our village.



販売促進素材



エレバン空港免税店での販売

同事業主についても、次ページの通り、国際市場対応のため一村一品手法が適用された。本邦研修を通じ、FOODEX JAPAN 2018 に出展した。

同社は、引き続き本邦研修での学びも活用しつつ、以下の取り組みを進めている。

- ① 更なる衛生状態改善のため、2020年に新工場建設に着手する。
- ② 同事業主が代表を務める地域の協同組合の販売を促進する。組合には36個人事業主が参加しているが、共同出荷により販売力を強化する。既にアラブ首長国連邦への輸出が計画されている。
- ③ 本邦研修の際に得た知見（日本茶の包装）を生かし、ブランド・イメージをより強化するため包装を更に改善する。

表 28. Arkadya Khachikyan 個人事業主の改善・強化状況

	改善前	改善後
包装	簡易なロシア語標記のみ。 	英語による詳細な説明。 密閉性の高い包装の採用。 
衛生管理	使われなくなった資材等を放置していた（廃材混入や病害獣虫のリスクがある）。 	整理・整頓の徹底により、食品安全性が高まった。  工場入口に禁煙マークを貼付した。 

(3) Old Bridge 社（バヨト・ドゾール県）の経営改善・強化事例

同社は、年間1万本程度のワインを製造している。同社事業は、以下の事由により、一村一品概念との親和性が高いことから、一村一品パイロット企業となった。

- ① ブドウ生産から一貫して作ることで高品質ワインを実現しようとしていること
- ② 中世にマルコ・ポーロが通った橋の近くで操業していることを自社ブランド・イメージ形成に役立てていること
- ③ 世界最古のワイン産地とされるアレニ村近くで操業していること

同社製品は、もともと英国などにも輸出されていたが、一村一品手法の適用により、次ページの通り、更なる商品改善・衛生管理改善を図った。本邦研修を通じ、2018年3月に、日本見本市であるFOODEX JAPAN 2018に出展し、日本のメディアからも注目されるようになった。



日本および英国のレストラン経営者から
高く評価されている同社の赤ワイン

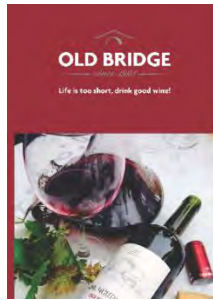


マルコ・ポーロが渡ったとされる
同社の名前の由来となった橋

これらの改善により、同社は新たにチェコ、ドイツおよび米国にも輸出した他、日本からも輸入を検討するためのサンプルの送付を依頼された。また、同社のブランド・イメージが高まったことから販売価格を20%上げることができた。

同社は、一村一品手法に係る研修・指導のうち、特に (i) 国際見本市出展者を選ぶ際の公正な基準づくり、(ii) 5S および食品衛生管理についての実践的な学習、(iii) マーケティング・コミュニケーションと包装を含む製品開発、(iv) 端的に自社製品と製造工程を見本市来場者にアピールできるフォーマットの提示、が有効であったとしている。

表 29. Old Bridge 社の改善・強化状況

	改善前	改善後																																																																																			
販 売 促 進	ブランド・イメージに合致していなかった。 	マルコ・ポーロの逸話に由来する自社ブランドに合致した商品説明書を用意するようにした。 																																																																																			
	製品の特徴などを簡潔に伝える書類が用意されていなかった N/A	製品と生産工程の説明用シートを作成し、継続的に使用するようになった ■ Product Profile / Terms and Conditions <table><tr><td colspan="2">Name of Product</td><td colspan="6">Dry red reserved wine "Old Bridge" 2013; 2014; 2015</td></tr><tr><td>JAN Code</td><td>4/850003/950019/</td><td rowspan="2">Package</td><td>Material</td><td colspan="3">Glass bottles</td><td></td></tr><tr><td>Use by date</td><td>N/A</td><td>Size/ Inner Capacity</td><td>Length(cm)X Width(cm) X Height (cm)</td><td colspan="2">Inner Capacity</td><td></td></tr><tr><td>Minimum Order Quantity</td><td>2400 bottles</td><td rowspan="2">Packing</td><td>Material</td><td>box</td><td>Volume</td><td colspan="2">15261 cm3</td></tr><tr><td>Lead Time</td><td>2-3 month</td><td>Size/ Gross Weight</td><td>Length(cm)X Width(cm) X Height (cm)</td><td colspan="2">Weight (kg)</td><td></td></tr><tr><td rowspan="2">Storage Condition</td><td>☒ Normal Temperature ☐ Refrigeration ☐ Frozen</td><td rowspan="2">Reference Price</td><td>☐ FOB ☐ CIF</td><td colspan="3">depends on negotiations</td><td>Prices valid before</td></tr><tr><td>14-18 C°</td><td colspan="3"></td><td>Price in market</td><td></td></tr><tr><td>Certifications (Products/ System)</td><td colspan="7">Vi-1 Certificate for the importation into the European Community</td></tr></table><table><tr><th>Ingredients and Additives</th><th>The Place of Origin</th><th>Nutritional Facts</th><th>Ingredient Amount (E.g. X calories/100g)</th></tr><tr><td>Areni Noir grapes</td><td>Armenia</td><td>Total calories, including:</td><td>397.3 Kcal/l</td></tr><tr><td>MERIT Pure Saccharomyces cerevisiae</td><td>Denmark</td><td>Protein</td><td>0.2 g/l</td></tr><tr><td>Viniflore Oneos Freeze-dried Oenococcus oeni</td><td>Denmark</td><td>Fat</td><td>0.0 g/l</td></tr><tr><td>Sulphur Dioxide SO2</td><td>Germany</td><td>Carbs</td><td>2.0 g/l</td></tr><tr><td></td><td></td><td>Sulphur Dioxide:</td><td>< 100 mg/l</td></tr></table> Product Characteristics - Premium red dry reserved wine made of Areni Noir, the signature red grape of Armenia with 6000 year history, - Exquisite taste reminding a bouquet of sour cherry, herb, spice and grassy flavors, - Oak barrel-aged red wine, - Light hue, high clarity, fresh acidity and soft tannins thanks to harsh, continental climate and vineyards from up to 1200-1400m altitude. Use Scenes (Usage • Recipes) We recommend to pair our wine with beef and hard sorts of cheese. 	Name of Product		Dry red reserved wine "Old Bridge" 2013; 2014; 2015						JAN Code	4/850003/950019/	Package	Material	Glass bottles				Use by date	N/A	Size/ Inner Capacity	Length(cm)X Width(cm) X Height (cm)	Inner Capacity			Minimum Order Quantity	2400 bottles	Packing	Material	box	Volume	15261 cm3		Lead Time	2-3 month	Size/ Gross Weight	Length(cm)X Width(cm) X Height (cm)	Weight (kg)			Storage Condition	☒ Normal Temperature ☐ Refrigeration ☐ Frozen	Reference Price	☐ FOB ☐ CIF	depends on negotiations			Prices valid before	14-18 C°				Price in market		Certifications (Products/ System)	Vi-1 Certificate for the importation into the European Community							Ingredients and Additives	The Place of Origin	Nutritional Facts	Ingredient Amount (E.g. X calories/100g)	Areni Noir grapes	Armenia	Total calories, including:	397.3 Kcal/l	MERIT Pure Saccharomyces cerevisiae	Denmark	Protein	0.2 g/l	Viniflore Oneos Freeze-dried Oenococcus oeni	Denmark	Fat	0.0 g/l	Sulphur Dioxide SO2	Germany	Carbs	2.0 g/l			Sulphur Dioxide:
Name of Product		Dry red reserved wine "Old Bridge" 2013; 2014; 2015																																																																																			
JAN Code	4/850003/950019/	Package	Material	Glass bottles																																																																																	
Use by date	N/A		Size/ Inner Capacity	Length(cm)X Width(cm) X Height (cm)	Inner Capacity																																																																																
Minimum Order Quantity	2400 bottles	Packing	Material	box	Volume	15261 cm3																																																																															
Lead Time	2-3 month		Size/ Gross Weight	Length(cm)X Width(cm) X Height (cm)	Weight (kg)																																																																																
Storage Condition	☒ Normal Temperature ☐ Refrigeration ☐ Frozen	Reference Price	☐ FOB ☐ CIF	depends on negotiations			Prices valid before																																																																														
	14-18 C°					Price in market																																																																															
Certifications (Products/ System)	Vi-1 Certificate for the importation into the European Community																																																																																				
Ingredients and Additives	The Place of Origin	Nutritional Facts	Ingredient Amount (E.g. X calories/100g)																																																																																		
Areni Noir grapes	Armenia	Total calories, including:	397.3 Kcal/l																																																																																		
MERIT Pure Saccharomyces cerevisiae	Denmark	Protein	0.2 g/l																																																																																		
Viniflore Oneos Freeze-dried Oenococcus oeni	Denmark	Fat	0.0 g/l																																																																																		
Sulphur Dioxide SO2	Germany	Carbs	2.0 g/l																																																																																		
		Sulphur Dioxide:	< 100 mg/l																																																																																		
品 質 管 理	醸造タンクが屋外に設置されており、温度管理ができなかった。 	工場を増設し、醸造タンクを屋内に設置した。 																																																																																			

衛 生 管 理	従業員に対する衛生管理教育がなされて いなかった。 N.A.	従業員のユニフォーム導入および衛生管理教育の 徹底など、衛生管理体制を強化した。 
--------------------	--	---

(4) Ecovec 社（ロリ県）の経営改善・強化事例

同社は、健康志向の消費者に対して、他社にない健康商品を提供することを使命としている。かかる使命は、アルメニア版一村一品概念とも整合しているため、一村一品パイロット事業者となった。滋養効果があると言われる「松かさのジャムやシロップ」が同社製品の中心的な存在である。これまではロシア市場にのみ輸出していたが、品パッケージ改善と衛生管理強化を通じ、新たにシンガポールへの試験的輸出を実現した。これは、本プロジェクト第三国研修を通じて、2018 年 4 月にシンガポールでの国際見本市 Food and Hotel Asia (FHA)2018 に出展した成果でもある。

表 30. Ecovec 社の改善・強化状況

	改善前	改善後
商品パッケージ	パッケージはロシア語のみの説明であった。地味なパッケージであり、注目を集めづらかった。また、初めて試そうとする消費者にとっては、ボトル容量が大き過ぎた。 	国際市場対応のため、英語表記を行った。また、健康志向の消費者の注目を集めやすいようにした。また消費者が試しやすいように小サイズのボトルを採用するとともに、開封しやすいサイズとした。 
衛生管理	製造現場においては、衛生区域と非衛生区域の区分がなされていなかった。 	衛生区域と非衛生区域を区分することで製品への異物混入等を防ぐことができるようになった。 
ウェブサイト	自社ウェブサイトがなかった。	英・露・アルメニア語のウェブサイトを作成中である。
	N/A	

(5) Ar Phhyto Pharm 社（タブシュ県）の経営改善・強化事例

従業員 10 名程度の会社である。ハーブがふんだんにあるアルメニアの特徴を生かした、ハーブティー製品を生産・販売している。かかる製品は、アルメニア版一村一品概念とも整合しているので、一村一品パイロット事業者となった。本プロジェクト第三国研修を通じて、2018 年 4 月にシンガポールでの国際見本市 Food and Hotel Asia (FHA)2018 に出展した。この経験を通じ、業容拡大のため新市場開拓志向が強まり、継続的に衛生管理強化を図っている。また、新工場へ移転し、生産量の拡大、品質・衛生管理の更なる強化を図ることを計画している。現在、一村一品手法を活用し、以下のような活動を継続している。

① HACCP 認証準備

従業員の健康状態、頭髮や爪の状況、ユニフォームを正しく着用しているかといった項目を確認するチェックシートを用意し毎日適用するなど、HACCP 認証取得準備を進めている。

② 新産品開発

国際見本市出展経験などを通じ、消費者ニーズを反映した産品開発の重要性をより一層認識するようになった。現在、アルメニア人に多い糖尿病対策としてのステビア入りハーブ茶、アジアバジルをブレンドしたハーブ茶の開発を進めている。

③ 医薬品認証取得準備

消費者により高度な効能を訴求するため、一部のハーブ茶に医薬品認証を取得し、新ブランドを立ち上げることを計画している。

同社代表は、本プロジェクトへ参加したことにより、国際化の重要性を認識するようになり、対象市場における要求事項やコミュニケーション手法を学ぶことができた、と評価した。

表 31. Ar Phyto Pharm 社の改善・強化状況

	改善前	改善後
包装	紙箱パッケージであった。つぶれやすく、密封性も低かった。また、写真の解像度が低く、時代遅れ感があった。 	国際市場対応のため、デザインのみならず、密封性の高いパッケージに変更した。  新デザインによりブランドイメージを一新した 
衛生管理	原材料搬送口について清掃が行き届いていなかった。 	原材料搬送口は、重点管理区域として、常に清潔にされるようになった。 
	従業員の衛生管理教育が実施されていなかった。 N/A	従業員の手洗い、ユニフォーム着用、日々の作業管理も徹底されるようになった。  
	産品は床に直接積まれていた。 N/A	産品は木製の台に乗せるようになった。 

3.3.3. パイロット事業の他の地方中小企業への普及

前述のパイロット事業が適用されたモデル企業9社の経営改善を他の中小企業にも広げるため、以下の通り、SMEDNC 県事務所職員等を講師として、パイロット企業の事例を通じた経営改善勉強会を開催した。



SMEDNC バヨト・ドゾール県事務所職員を講師としたパイロット企業事例の勉強会

- 2018年4月13日のSMEDNC バヨト・ドゾール県事務所での勉強会（10社が参加：左写真参照）
- 2018年4月18日のSMEDNC アルマビール県事務所での勉強会（8社が参加）
- 2018年4月20日のSMEDNC ロリ県事務所での勉強会（9社が参加）
- 2018年5月23日のSMEDNC 本部事務所での職員向け勉強会（15人の職員が参加）

これ以外に、日本およびシンガポールにおける国際見本市に出展したモデル企業が自主的に以下のような普及活動を行った。

(1) Arkadya Khachikyan 個人事業主

同事業主は、アルマビール県の同業者に日本での出展経験などを紹介する会議を開催した。また、地域のドライフルー加工事業者衛生改善向上のため、本邦研修で訪問した日本の加工工場の好事例を普及させるための研修を行った。

(2) Old Bridge 社

同社は、一村一品手法適用による知見と経験を活かして、以下の2つの普及活動を行った。

- ① 2018年4月の普及勉強会の開催：バヨト・ドゾール県のワイナリーおよびドライフルーツ加工事業者に対して、本邦研修参加経験を共有した。
- ② VWFA に対する見本市出展ノウハウの提供：VWFA に対して、国際見本市出展ノウハウの詳細（見本市参画前の見込み客への接し方、見本市出展準備、見本市開催日における毎日のフォローアップ内容等）を共有した。

(3) Ecovec 社

同社は近隣地域の20企業に対して、同社の経験に基づく助言提供を行った。

(4) Ar Phyto Pharm 社

同社代表者は、食品原材料トレーサビリティ等に関わる他の研修に参加し、こうした機会を活かして、シンガポールで得た知識と経験を他の地域事業者らにも共有した。

3.4. 成果3に関連する活動と成果の発現状況

プロジェクトデザインにおいて、6つの成果を発現することになっている。そのうちの成果3として、次の事項が目指されている。

「成果3：アルメニア地方産品の日本、ヨーロッパ、近隣国市場を含む国際市場への輸出が促進される。」

これについては、下表の通り指標が設定されており、2018年末までに達成された。

表 32. 成果3の指標に係る達成状況

指標	これまでに観察されている達成事項
3-1. 2018 年末までに 5 つ以上のアルメニア産品が、新たに国際市場に関わるようになる。	● 日本で開催された国際食品・飲料見本市（FOODEX JAPAN 2018）及びシンガポールで開催される国際見本市（FHA 2018）に 7 種の産品が出展された。 ✓ ワイン ✓ ドライフルーツ ✓ ハーブ茶 ✓ 果実入り飲料 ✓ 松かさ加工品 ✓ ハチミツ ✓ 野菜ペースト ● 以上の 7 産品のうち、ワインについては、日本の見本市での経験を活かすことで、新たにドイツ、チェコ、米国への輸出がなされた。果実入り飲料製造業者は、ロシア市場への輸出を増やした。松かさ加工品を製造する業者は、試験的にシンガポールに輸出した。ドライフルーツ製造業者は、米国、ロシア、ポーランドへ輸出を計画している。 ● この他、一村一品手法を適用した形で、多数のアルメニア産品がパリ、ロンドン、ニュルンベルク、デュッセルドルフ、ドバイでの国際見本市²⁸に出展された。これらは、他ドナー支援事業或いは SMEDNC 施策として行われたものである。本プロジェクトの支援を受け、SMEDNC は、新たに産品促進・国際化部を発足させ、同部がアルメニア企業の国際見本市出展支援に関わる支援を体系的に行うようになった。このおかげで、国外市場に紹介される産品数は多数にのぼることになった。

アルメニア地方企業産品の輸出振興に関し、報告期間中に実施された主な活動内容は、以下の通りである。

- ① 国際市場への展開に向けたモデル企業の経営改善（既述 3.3.2 節参照）
- ② 本邦研修を通じたモデル企業の国際食品・飲料見本市（FOODEX JAPAN 2018）出展支援
- ③ シンガポール第三国研修を通じたモデル企業の国際見本市（FHA 2018）出展支援
- ④ 国際見本市出展に関わる一村一品手法ノウハウの体系化と普及活動

以上のうち、②、③および④について本節で紹介する。

²⁸ ロンドンの見本市は、*Natural & Organic Products Europe 2018*。ニュルンベルクの見本市は、*World's Leading Trade Fair for Organic Food (BIOFACH)*。パリとドバイの見本市については、詳細を後述する。

3.4.1. FOODEX Japan 2018 への出展

SMEDNC は、3.3.2 節で述べた 9 社のモデル企業を対象としたパイロット事業での進捗などに鑑み、FOODEX Japan 2018 出展企業 3 社を選定した。また 2 社の製品をサイド展示として、SMEDNC の研修員が商品の紹介を行った（下表）。

表 33. FOODEX JAPAN 2018 出展企業一覧

出展者名	所在地	出展製品
Rozfrud	Lori	果汁飲料
Old Bridge	Vayots-Dzor	ワイン
Arkadya Khachikyan	Armavir	ドライフルーツ
(サイド展示) Harutyun Zakaryan	Lori	ハチミツ
(サイド展示) Vayk Group CJSC	Vayots Dzor	ワイン

本邦研修における実習として、これら 3 社の経営者及び SMEDNC 職員が見本市 FOODEX Japan 2018 に出展し、日本人専門家チームがそれを支援した。

国際見本市への参加においては、①「国際イベント型」のマーケティング・プラットフォームとして市場の情報を集約し自社商品の開発に活かすこと、②日本のバイヤーとビジネス・マッチングを行い、輸出に結びつけることが重要である。こうした観点から、研修員に対して①他の出展ブースを視察して自社の商品開発に活かせる事例を発掘すること、②自らのビジネス・マッチングを省みて改善点を見つけることを、研修課題として与えた。



アンケートを依頼する様子



バイヤーとのビジネス・マッチングの様子



試食を提供している様子



商品を説明している様子

FOODEX JAPAN 2018 への出展結果として、延べ 400 人ほどの来場者がアルメニアパビリオンを訪問し、試食・試飲を行った（来場者には、食品・飲料関係のバイヤーのみならず、メディア関係者や、

招待状を入手した一般消費者なども含まれる)。そのうち、およそ 40 人のバイヤーが、3 出展企業と詳細なビジネス・マッチングをするに至った。

見本市出展後、振り返りの時間を設け、研修員間での討議に基づき教訓をとりまとめ、研修後に実施すべき活動を明らかにした。これにより、今次教訓を SMEDNC 職員と出展企業がそれぞれの活動に活かすとともに、研修に参加していない SMEDNC 職員や企業関係者へ情報を共有し、教訓がより広い範囲で活用されることを狙いとした。

3.4.2. Food and Hotel Asia 2018 への出展

SMEDNC は、4.3.2 節で述べた 9 社のモデル企業を対象としたパイロット事業での進捗などに鑑み、FHA 2018 出展企業 3 社を選定した（下表）。

表 34. FHA2018 出展企業一覧

出展者名	所在地	出展産品
Agrar Armavir	Armavir	野菜ペースト
Ar Phyto Pharm	Tavush	ハーブ茶
Ecovec	Lori	松かさ製品
(サイド展示) Nairyan Gouret	Armavir	ドライフルーツ

4 月 24～27 日シンガポール国際展示場において FHA2018 が開催された。主催者発表では、7 万 8000 人がおよそ 100 カ国から来場し、70 カ国以上の約 3,500 のブースで、情報収集、ビジネス・マッチングなどを行った。アルメニアブースでは約 350 人が試食・試飲などを行った。



多数の来場者が関心を示すアルメニアブース



ブースでの来場者とのビジネス・マッチング

研修員の観察によると、FOODEX Japan2018 と比較し、来場者に以下のような相違が見られた。

- 来場者が多様である（アジア諸国以外にも、中近東、欧州、アフリカ、南米などからの来場者も少なからず見受けられた。イスラム教、ヒンズー教など宗教的背景も多様である）。
- 大半の来場者が英語でコミュニケーション可能である。

- マレーシア、インドネシアなどイスラム教徒を多く抱える市場のバイヤーからは、ハラール認証取得の有無をしばしば聞かれた。

出展者のうち、エコベック社は、シンガポールへの試験的な製品輸出を実現した。その他の企業も見本市会期後に2度目のビジネス・マッチングを行った他、サンプル商品や見積書の送付を依頼される等、今後の輸出促進につながる結果を得ることができた。



ブースで商品説明を行う出展者



ミシュランガイドのウェブでの紹介

また、アルメニアブースは、約 3,500 の出展者の中から、ミシュランガイドにより、5つの訪問すべきブースの1つに選ばれ、ウェブサイト上で広報されたことも特筆される²⁹。

3.4.3. 出展者による見本市出展経験の活用

上記の見本市に出展した企業は、蓄積した経験を活用し、継続した輸出促進のための取り組みを行っている。代表的事例を以下に紹介する。

(1) Rozfrud 社

同社は引き続き、以下のような取り組みを進め輸出促進を進めている。

- ① **新規輸出の実現:** 同社は米国への輸出を開始した。また、今般の出展経験を活用し、フランスにおける国際見本市 (SIAL Paris 2018) に出展し、フランスへの輸出が実現することになった。
- ② **日本市場に参入する継続的準備:** 同社は、日本市場の求める品質水準を満たすための更なる品質向上に取り組んでいる。
- ③ **外国市場向け健康食品の開発:** 日本での出展時に得られたアイデアを基に、硫黄等の化学物質無添加、もしくは無糖食品の開発に取り組んでいる。

29

<https://guide.michelin.com/sg/dining-out/food-and-hotel-asia-2018-five-exciting-booths-to-check-out/news?q=french&max=10&offset=120>

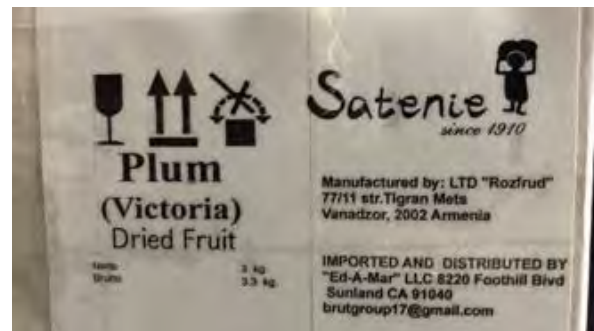


輸出市場を対象とした新商品

(2) Arkadya Khachikyan 事業主

同事業主は、FOODEX Japan 2018 出展後、以下のような輸出促進のための取り組みを進めている。

- ① オンライン上での香港の小売業者との間の輸出交渉の開始
- ② 米国およびロシアへの輸出：輸出に際して Rozfrud 社の協力を得ている（両社は FOODEX Japan 2018 出展を機に関係が構築された）。
- ③ ポーランドへの輸出準備
現地在住者の協力を得て、輸出のための準備を進めている。



Rozfrud 社の支援を得て輸出されるドライフルーツ

(3) Old Bridge 社

同社は FOODEX Japan 2018 出展経験を以下の通り活用している。

- ① 白ワインの開発：同社は、日本市場で白ワインに対する需要が高いことを実感し、帰国後に自社ブドウ園を拡張した上で白ワインの醸造に着手した。2019年に4,000本が生産される予定である。
- ② 他の見本市への出展：同社はドイツ・デュッセルドルフにおける見本市（Pro Wein）に出展した。これにより、米国、チェコ、ドイツへ新たに輸出することができた。また、今年11月に日本における見本市（Drink Japan 2019）に出展予定である。
- ③ 中期輸出計画：向こう3年で日本、シンガポール、ベネルクス諸国に輸出する計画を立てている。



新開発の白ワインのラベル

(4) Ecovec 社

同社は FHA2018 に出展後、以下のような取り組みを継続している。

- ① ロシアのアルコール飲料の取扱いもあるドイツのチェーン店に対して、サンプル商品を送付した。
- ② 同社は、輸出用にプレミアム感を出したウォッカを開発した。これにより売価を 20% 上昇させることができた。

3.4.4. 発展型一村一品手法を活用した他の見本市への出展

本プロジェクトは、効果的な見本市出展手法を開発し、SMEDNC やその他機関が活用できるよう ToT や本邦・第三国研修を通じた能力強化を行った。SMEDNC は、発展型一村一品手法を活用し、下表のとおり見本市出展支援を行った（アルメニア国内で開催された見本市は外国人も対象としたもの）。これにより前述の日本およびシンガポールで出展した 6 社の他、77 社が発展型一村一品手法を活用し、見本市に出展した。

表 35. 地方中小企業が発展型一村一品手法を活用し出展した見本市

見本市名	国	期間	出展者数	支援機関
Harvest Festival	アルメニア	2016 年 9 月	3	SMEDNC
ARMPRODEXPO	アルメニア	2017 年 10 月	16	SMEDNC
Middle East Organic & Natural Products Expo	アラブ首長国連邦	2017 年 12 月	12	SMEDNC, ADA
Natural & Organic Products Europe 2018	英国	2018 年 4 月	6	SMEDNC, ADA, EEN
Harvest Festival	アルメニア	2018 年 9 月	9	SMEDNC
SIAL Paris	フランス	2018 年 10 月	12	SMEDNC, Business Armenia, ICT
Middle East Organic & Natural Products Expo	アラブ首長国連邦	2018 年 12 月	7	SMEDNC, ADA
World's Leading Trade Fair for Organic Food	ドイツ	2019 年 2 月	12	SMEDNC, ADA, EEN, ICT

結果として 83 社（プロジェクトが直接支援し日本およびシンガポールでの見本市に出展した 6 社および、上表の 77 社）が発展型一村一品手法を活用した輸出促進を行った。SMEDNC は、国際見本市出展支援事業を組織的に推進するため、新たに産品促進・国際化部を設置し、本プロジェクトの主要カウンターパートの一人であるカラペトヤン職員を部長に任命した。これにより、国際マーケティングに関わる一村一品手法が SMEDNC に体系的に蓄積・活用されることになった³⁰。

これらのノウハウを生かして、以下の取り組みも進んでいる。結果、PDM 上の「5 つ以上のアルメニア産品が外国市場に関わる」という指標を達成することができた。

3.5. 成果 4 に関連する活動と成果の発現状況

プロジェクトデザインにおいて、6 つの成果を発現することになっている。そのうちの成果 4 として、次の事項が目指されている。

「成果 4：一村一品産地において、国内外（日本を含む）からの観光が振興される。」

これについては、下表の通り 3 つの指標が設定されており、これまでの達成状況は以下の通りである。

表 36. 成果 4 の指標に係る達成状況

指標	これまでに観察されている達成事項
4-1. 新たな観光商品が日本や欧州などの外国市場に紹介される。	● 5 つの観光事業者が、本邦研修を通じ、2018 年 9 月、ツーリズム EXPO ジャパンに出展し、計 27 の観光商品を紹介した。本邦研修中には、本見本市に先駆けて、都内旅行代理店が経営する旅カフェにて、アルメニアの観光の魅力を紹介するイベントを実施した。
4-2. 一村一品手法に則り観光業関連の中小企業のサービスが改善される。	● 発展型一村一品手法を活用し、フェーズ 1 参加の朝食付き民宿（Bed and Breakfast: B&B）を含め、経営の質的改善がなされている。
4-3. 一村一品手法を活用して 20 以上の観光商品が開発される。	● ツーリズム EXPO ジャパンで紹介された 27 の観光商品のうち、20 は新商品である。このように見本市の機会を活かして開発された観光商品は、出展後、日本の旅行代理店から引き合いを受け、受注に至っている。

本成果を達成するため、プロジェクトでは現地においては発展型一村一品手法を用いた研修、ワークショップ、技術的助言、関係機関の連携促進などを実施するとともに、本邦および第三国研修において他国の知見を学ぶ機会を提供した（表 37 は本邦・第三国研修のうち観光分野関連を抽出したもの）。地方観光促進に関する発展型一村一品手法教材（3.2.2 節参照）がこれら活動の基礎教材として用いられた。

³⁰ SMEDNC の組織再編の結果、2019 年 4 月より国際見本市出展支援は国際化プログラム部の所掌となった。

表 37. 本邦および第三国における観光分野の学習

本邦研修	1 回目	2 回目	3 回目
時期	2017 年 2 月	2018 年 3 月	2018 年 9 月
場所	東京都および山梨県	東京都および山梨県	東京都および長野県
観光分野における学習内容	● ワイン観光振興に関する県の事業 ● 女性起業家による古民家を活用した宿泊施設起業事例 ● 日本人旅行者の特徴	● 甲州ワインおよびワイン観光振興のための公共施設（ぶどうの丘）の運営手法	● 地方産品・資源を活用した観光振興手法 ● 地方ブランドと地方観光促進 ● 小規模宿泊施設におけるインバウンド観光客対応
第三国研修	タイ研修	シンガポール研修	
時期	2017 年 11 月	2018 年 4～5 月	
場所	バンコク	シンガポール	
観光分野における学習内容	● 伝統的地方食を活用した観光商品の開発	● 主に外国人観光客を対象とした伝統と文化紹介ツアーの開発	



地方における古民家を活用した宿泊施設の起業事例



地方産品を活用した観光商品開発の学習

3.5.1. 外国市場への新たな観光商品の紹介

プロジェクトでは観光商品を2つに大別した。

- カテゴリー1 の商品：地方中小企業が直接提供する商品。宿泊施設（B&B など）、レストラン、現地中小企業が主催する日帰りツアーなどを含む。
- カテゴリー2 の商品：上記カテゴリー1 の商品等を活用した主に外国人旅行者向けツアーなどの観光商品。

カテゴリー1 の商品を直接提供する地方中小企業は、製造業に比し規模が小さく、外国市場での販売促進活動に限界があることから、外国市場に紹介するに際しては、主にカテゴリー2 の観光商品を対象とした。

SMEDNC および STC との協議を通じ、本プロジェクトを通じて、日本市場向けのアルメニア観光商品の開発・紹介に関わる高い期待が確認された。このため、以下のような活動を実施した。

(1) 観光商品を日本に効果的に紹介するための能力強化

プロジェクトでは、発展型一村一品手法教材（地方観光促進）も用いつつ、地方観光促進に関連する政府機関と、カテゴリー2 の商品を提供する民間企業を対象に、以下のようなテーマの研修および

助言を行った。

- 日本市場の特徴に関する研修
- 日本市場に即した観光パンフレットやの開発に関する研修
- ツーリズム EXPO ジャパン 2018 参加者（出展企業および SMEDNC 職員）に対する、見本市における効果的な紹介方法に関する研修（潜在的な日本のビジネスパートナーの開拓方法、日本人旅行者の趣向とニーズの理解、販売促進に資するコミュニケーション手法など）
- ツーリズム EXPO ジャパン 2018 で設営するアルメニアブースのコンセプトの明確化と、ブースにおけるイベントに関する助言の実施。



図 18. 日本市場を対象とした観光ガイドブックの効果的な開発に関する研修教材の例

(2) 効果的紹介のための関係機関の連携強化

プロジェクトと SMEDNC は、観光商品の効果的紹介のため、ツーリズム EXPO ジャパン 2018 に出展し、アルメニアブースを設営することに合意した。この機会を活用し、以下のような関係機関間の連携強化を促進した。

- SMEDNC によるツーリズム EXPO ジャパン 2018 におけるアルメニアブースの出展申し込み
- SMEDNC、STC、ATDF 間の連携体制を強化するための合意書の取り交わし（1.7.2 節参照）
- 在日アルメニア大使館との協力の促進（1.7.6 節参照）
- VWFA と連携し、ブース内でのアルメニアワインの試飲・紹介の実施、およびツーリズム EXPO 参加者に対するアルメニアワインの特徴や試飲の提供方法等に関する講習の実施（1.7.3 節参照）。

(3) アルメニア観光商品の日本市場における紹介の実践

2018年9月に実施した本邦研修の一環として、アルメニアの観光紹介の実践の場として以下の2つの機会を設けた。

- ツーリズム EXPO ジャパン 2018 における紹介:

SMEDNC および関係機関は、研修の一環として、ツーリズム EXPO ジャパン 2018 においてアルメニアブースの設営を実践した。開催期間中およそ 80 人のビジネス関係者がビジネス・マッチングのため、400 人の一般来場者が観光情報収集のために、アルメニアブースを訪れた。研修員はアルメニアの事情に精通していない来場者に対して、前述の観光ガイドブック等を用いて効果的な説明を行った。

- 都内の旅カフェ「旅と本と珈琲と Omotesando」における紹介:

プロジェクトは在日アルメニア大使館および日本の旅行会社の協力を得て、都内の旅カフェでアルメニア観光商品を行った（1.7.6 節参照）。

これらの取り組みを通じ、5 社のアルメニア旅行会社（本邦研修員）が 27 の観光商品の紹介を行った。うち、20 が新たに開発された商品であった。

本邦研修により、研修員はアルメニア商品の紹介・販売先として日本市場が有力であることを認識し、同時に上位目標を達成するためには、地方観光と地方産品の相乗効果を活用することが重要であることを理解した³¹。このように、本邦研修の目的を達成することができ、研修員は引き続きアルメニアの観光商品を戦略的に紹介することができるようになった。



ツーリズム EXPO ジャパン 2018 における
アルメニアブース



アルメニア旅行会社による観光商品の紹介

3.5.2. 観光関連サービスの改善

プロジェクトは、主にカテゴリー1 に属する観光商品（宿泊施設やレストランなど）を提供する地方中小企業のサービスの質の向上を目的とした発展型一村一品手法に関する研修を実施した。各県において SMEDNC 職員による研修が実施されたほか、首都エレバンではアルメニア B&B 開発協会との連携により、同協会職員および各地の B&B 経営者向けの研修を実施した。これにより以下のような効果が確認されている。

³¹ 前述のとおり、VWFF が試飲用ワインを提供したことで、アルメニアがワインツーリズムとして魅力的な目的であることを紹介することができた。

- マーケティング手法の改良：発展型一村一品手法の習得により、B&B 経営者は、施設および立地する地域の歴史・文化・自然などの特徴や周辺の観光情報を、パンフレットなどにより旅行者に対してより明確に提示できるようになった。また、施設内で地方製品の展示・販売を行う B&B も現れ、宿泊客にその地域の特色ある製品を知り、購入する機会を提供することで、宿泊施設の差別化と地域の中小企業の販売強化に貢献できるようになった。
- 食品衛生管理強化：これまで飲食を提供する宿泊施設における食品衛生管理は十分ではなく、食中毒等の危険性もあった。FSIB は、宿泊施設等の食品衛生検査の強化を進めていることから、発展型一村一品手法教材を用い、小規模施設でも持続的に実施できる食品衛生管理手法の指導を行った。これにより、宿泊客がより安心して食事をとることができるようになった。
- 施設の美化：発展型一村一品手法に含まれる 5S の考え方を学び、チェックシートを活用し、客室や共有スペースの美化を徹底することにより、宿泊客の好感度が上昇した。



観光事業者向け地方での研修



B&B 経営者向け研修

3.5.3. 観光商品の開発

本プロジェクトでは、新たな観光商品が開発されるよう、以下の活動を実施した。

(1) 観光分野の起業家育成のための開業支援研修の実施

本プロジェクトでは、7県において観光分野を含む開業支援研修を実施（3.3.1 節参照）し、新たな観光商品開発を支援した。観光分野での起業を希望する 70 人が発展型一村一品手法を学んだ。2019 年 1 月から 2 月に実施したエンドライン調査結果では、このうち 28 人が宿泊施設、レストランなどの事業を開始している。また、同調査後に実施された開業支援研修に参加した者のうち、5 人の観光分野での事業計画が承認され SMEDNC の保証付き融資の交付が決定した。



開業支援研修参加者による観光商品開発に関する事業計画の発表

(2) 本邦および第三国研修における新たな観光商品開発のための学び

表 37 のとおり、本邦および第三国研修においては、地方観光商品開発に関する要素を組み込んだ研修を実施した。本研修参加者のうち、特に世界最古のワイン生産地の一つとされるバヨト・ドゾール県からの参加者が、以下のように帰国後新たな観光商品開発に乗り出している。

- Old Bridge 社はワインツーリズムを学び、帰国後に観光客向けワインの試飲施設を建築した。
- SMEDNC バヨト・ドゾール県事務所は、山梨県の事例を参考に、域内のワイナリーを巡る観光商品開発のための働きかけを、同県アレニ村やワイン生産者を巻き込み実施している（3.7.2 節も参照）。



観光客向けワイン試飲施設



SMEDNC（前）総裁とアレニ村長の間での
ワイン産業・観光促進に関する協議

(3) 発展型一村一品手法を活用した地方観光促進商品の開発支援

ツーリズム EXPO ジャパン 2018 に出展し、前述のカテゴリー2 の商品を日本市場に紹介する観光事業者を対象に、発展型一村一品手法を活用し、日本人の趣向とニーズを満たす観光商品の開発に資する新たな観光商品の開発のための研修を実施した。結果として、20 の観光商品（日本人観光客の趣向に即したツアー商品）が開発された（表 38 に事例を掲載）。ツーリズム EXPO ジャパン 2018 への出展により、日本の旅行代理店から引き合いを受けた事業者も存在する。

表 38. 新たな観光商品の一例

ツアー名	内容
アルメニアワインツアー	ワイン愛好家のための地方ワイナリー巡りなどを行う。
食とワインのツアー	アルメニアの食と文化、各地の特徴を知り、経験する。
本当のアルメニアツアー	ソビエト連邦時代のアルメニアの歴史を学ぶとともに、地方の芸術家宅で自家製料理を楽しむ。
健康と美のツアー	中世からアルメニアで実践されている、健康と美のための伝統的療法を体験する。
シルクロードツアー	アルメニア国内のシルクロードを辿る。
地方観光とヨガツアー	地方の村で伝統料理を味わい、パワースポットでヨガを体験する。

3.6. 成果5に関連する活動と成果の発現状況

プロジェクトデザインにおいて、6 つの成果を発現することになっている。そのうちの成果5として、次の事項が目指されている。

「成果5：道の駅を含むマーケティング・プラットフォームが地方企業の発展のために機能する。」

これについては、下表の通り2つの指標が設定されており、既に達成されている。

表 39. 成果5の指標に係る達成状況

指標	これまでに観察されている達成事項
5-1. フェーズ1で構築されたプラットフォームが、地方企業開発のために、継続的に機能している。	● フェーズ1で構築された一村一品フェイスブック・ページは継続的に顧客の声収集のために活用されている。 ● イベント型とモニター型プラットフォームを統合的に運用し、イベント会場で来場者へのアンケート調査を行った。
5-2. フェーズ1で作成されたプラットフォーム手引書を活用して、新たなプラットフォーム実践が2件以上なされる。	● 新たなプラットフォームとして、複数の国際見本市が実践されている。 ● 国内における見本市も2回実施されている。 ● 2019年6月オープン予定のロリ県道の駅のための運営指針が作成されている。

3.6.1. 既存のプラットフォームの強化・活用

本プロジェクトでは、プロジェクトフェーズ1の成果を継承し、顧客・消費者の声を聞きながら商品の改良・開発を進める枠組みであるマーケティング・プラットフォームを強化しつつ、地方中小企

業のマーケティング活動の支援するシステムを構築している。プロジェクトフェーズ1 実施時より構築・活用されてきたものは、下表のように分類できる。

表 40. 既存マーケティング・プラットフォームの分類

類型	特徴	事例
イベント型	魅力的なイベントを開催することにより、潜在顧客を集客し、事業者はそのイベントにおいて試したい商品／サービスを来場者に提供し、利用者の反応を確認する。	芸術祭、地方産品フェスティバル、ワイン祭
モニター型	一般的には想定されるターゲットが明確な場合に有効。ターゲットの特性や商品／サービスの利用状況を把握することなどにより、商品開発の確認／検証を行い、ターゲットの視点での商品開発を目指す。	首都エレバン消費者嗜好調査、一村一品の Facebook ページ
店舗型	定常的な場所にて、顧客への販売活動を通じて、商品・サービスの発信と、顧客からのフィードバックを得ることを目的とする。	アンテナショップ

本プロジェクト期間中、以下のようにプラットフォームの活用・強化を図った。

- (1) アルメニア一村一品 Facebook ページ³² (モニター型): プロジェクト活動や地方産品の紹介を行う記事を継続的に掲載してきた。
- (2) イベントにおける消費者調査 (モニター/イベント型): プロジェクト期間中、アルメニアおよび日本における下記イベントに参加し、地方産品の紹介を行った。幾つかのイベントにおいては、来場者に試食・試飲してもらった上でアンケート調査を行い、出展者にフィードバックした。

表 41. モニター/イベント型プラットフォーム参加実績

イベント名	場所	期間	概要
アレニ・ワインフェスティバル	バヨト・ドゾール県アレニ村	2016 年および 2017 年 10 月	VWFA と連携し、地方ワイン製造企業の展示と、200 名の外国人来場者を対象としたワインの趣向およびワイン観光に関するアンケート調査を行い、産品および観光開発の基礎材料の一つとした。
世界のクリスマス	横浜市	2016 年 12 月	在日アルメニア大使館と連携し、ドライフルーツや果実飲料などの展示・試飲を行い、約 150 人の日本人来場者の嗜好を調査した。
アルメニア文化週間	東京都	2017 年 5 月	在日アルメニア大使館と連携し、アルメニアの地方産品や観光を紹介する活動を行った。

³² <https://www.facebook.com/ovop.arm/>



「世界のクリスマス」における展示・試飲用産品



「アルメニア文化週間」における産品紹介

- (3) 日本人ソムリエによるアルメニアワインの試飲調査（モニター型）：上記アレニ・ワインフェスティバルでの調査を補完するため、日本人ソムリエにアルメニアワインを試飲してもらい、講評を頂いた³³。その講評結果は現地側にフィードバックした。これを通じて、SMEDNC および見本市出展企業に、対象市場の特徴やニーズを事前に理解し、市場ごとの輸出促進戦略を作ることの重要性が認識された。

3.6.2. 新規プラットフォームの構築

本プロジェクトで開発・運営を進めた新たなプラットフォームは次のとおりである。

(1) 国際イベント型プラットフォームとしての国際見本市出展支援

海外に販売拠点が無い地方中小企業にとって、数万人のバイヤーが来場³⁴し、試食・試飲を含む商品の紹介を行い、ビジネス・マッチングを行うことができる国際見本市は輸出促進をする上で、極めて重要な機会である。本プロジェクトでは国際見本市を「国際イベント型プラットフォーム」と位置付け、特に国際市場における顧客の声を反映した商品の開発・改良を行い、輸出を促進するため、以下の活動を行った。

- 出展者および SMEDNC などの中小企業支援者を対象とした見本市出展ガイドブックの作成（3.2.2 節参照）。
- 国際見本市参加者に対する技術支援の提供。プロジェクトは FOODX Japan 2018、FHA2018、ツーリズム EXPO ジャパン 2018 の 3 つの見本市への参加を支援した。また、SMEDNC は、他ドナーの協力も得て 8 の国内外における見本市への地方中小企業の出展を支援した（3.4 目参照）。

(2) 複合型プラットフォームとしての「道の駅」事業（ロリ県）に対する技術的助言の実施

SMEDNC は、EU が実施する地方中小企業能力強化プロジェクト（1.8.1 節参照）の一環として、2019 年中にロリ県に「道の駅」の施設を完成させる予定である。SMEDNC はプロジェクトフェーズ 1 における本邦研修で道の駅について知見を得た。SMEDNC は道の駅を、地方産品の展示・販売、観光情報の提供や、地域の特色あるイベント開催などを行う「複合型プラットフォーム」として活用すること

³³ アレニ・ワインフェスティバルで人気の高かった Old Bridge, Van Ardi, Getnatoun の 3 社を対象とした。

³⁴ 2018 年 3 月に開催された FOODX Japan 2018 には 82,434 人のバイヤーが来場した。

を計画している。



道の駅の外観（完成予想図）

(出典) SMEDNC



道の駅の内部（完成予想図）

(出典) SMEDNC

プロジェクト期間中、道の駅の効果的かつ持続的運営のため、以下の支援を行った。

- SMEDNC が主体となり作成する、道の駅の運営に関するガイドラインへの助言
- 本邦研修において、道の駅とみざわ（山梨県南部町）および道の駅甲斐大和（山梨県甲州市）の運営手法の学習機会の提供



道の駅とみざわにおける
地方産品販売状況の視察



道の駅甲斐大和における講義

3.7. 成果6に関連する活動と成果の発現状況

プロジェクトデザインにおいて、6つの成果を発現することになっている。そのうちの成果6として、次の事項が目指されている。

「成果6：発展型アルメニアー村一品プロジェクトフェーズ2の活動を通じて得た教訓が地方の中小企業の発展のために活用される。」

これについては、下表の通り3つの指標が設定されており、これまでに達成されている。

表 42. 成果 6 の指標に係る達成状況

指標	これまでに観察されている達成事項
6-1. プロジェクト 4 半期報告書が作成される。	● 四半期報告書は、SMEDNC によって作成されている。
6-2. 10 名以上の SMEDNC 職員がプロジェクトの教訓を中小企業支援活動に役立てている。	● 2018 年 8 月実施のモニタリングは SMEDNC 県事務所職員によってなされ、そこで得られた教訓は各県の活動に反映されている。
6-3. SMEDNC 職員が企業データベースを活用し、定量的なモニタリングを行うようになる。	● 2018 年 8 月のモニタリングに続き、2019 年 1～2 月に、SMEDNC 県事務所職員の聞き取りなどにより、エンドライン調査が行われた。

3.7.1. プロジェクト四半期報告書などの作成

日本人専門家と SMEDNC 関係者により、プロジェクトの活動結果を報告・共有する体制を構築してきた。それに基づき、以下の報告書を作成し、進捗状況と課題を共有した。

- 英語文・アルメニア語文による月報の幅広い関係者への配信
- 英文四半期報告書作成

3.7.2. SMEDNC 職員による一村一品手法の活用

既述のエンドライン調査では、SMEDNC 職員の一村一品手法の活用状況も確認した。同調査結果によれば、表 43 の通り、SMEDNC 本部事務所および県事務所の計 29 名の職員が、本プロジェクトで学んだ地方産品開発・改良手法、品質・食品衛生管理手法、マーケティング手法などを、地域中小企業開発に適用している。これらの SMEDNC 職員は、一村一品手法を適用した地方中小企業の好事例を普及したり、本邦研修・第三国研修での習得事項等を活かしたりすることでも、中小企業及び地元起業家への助言を行ってきた。好事例に関わる情報等は、地方政府や他の関係者にも共有された。

例えば、バヨト・ドゾール県では、SMEDNC 県職員が地元企業の好事例を紹介するセミナーを数回開催した。こうしたセミナーでは、日本およびシンガポールで実施された国際見本市の出展企業の好事例、日本の山梨県でのワイン観光振興等の地元観光開発の好事例等が紹介された。山梨県の取り組みに関わる情報も、地方自治体関係者に共有されている。

表 43. 一村一品手法を地域中小企業開発に活用する SMEDNC 職員数の一覧

	手法を適用した 職員人数	利用された一村一品手法コンポーネント		
		一村一品概念	品質管理手法	マーケティング手法
本部事務所 ³⁵	9	9	5	5
Vayots Dzor 県事務所	2	2	0	2
Armavir 県事務所	2	0	2	2
Shirak 県事務所	2	2	2	2
Ararat 県事務所	2	0	2	2
Kotayk 県事務所	2	2	2	2
Lori 県事務所	2	0	1	2
Syunik 県事務所	2	2	2	2
Aragatsotn 県事務所	2	2	2	2
Tavush 県事務所	2	2	0	2
Gegharkunik 県事務所	2	0	0	2
合計	29	21	18	25

3.7.3. 地方中小企業のモニタリング実施と SMEDNC のモニタリング体制の強化

2018 年 8 月、SMEDNC 県事務所職員が一村一品参加企業のモニタリングを行った。モニタリングは県事務所員が、一村一品手法を紹介した企業への訪問もしくは電話により、一村一品手法の活用状況（品質・衛生管理体制の導入、生産施設・工程の改良、新たなマーケティング戦略・手法の導入、新製品の開発・既存製品の改良や包装の改善など）を調査した。その結果を下図の通り企業データベースに反映した。その後、2019 年 1～2 月にエンドライン調査を行った。SMEDNC 県事務所の業務として県内の企業への定期的モニタリングおよび指導・支援を行うことが定められており、次に述べる体制整備および関係者の能力強化により、SMEDNC が継続的に実施するモニタリング活動がより効果的なものとなった。

³⁵ 産品促進・国際化部 3 人、国際協力部 2 人、訓練支援部 2 人、分析・開発部 2 人（所属はエンドライン調査時）

N	SME	Director	Business registration date	Business type 1. Food&Beverages (factory, restaurant, fast food), 2. B&B, 3. Other tourism company, 4. Other company	Region	Inspector	Respondent	Loan 0 No 1 Yes by the end of 2018	Monitoring date for endline survey
1	ԱՁ Աննա Բաղդասարյան	Աննա Բաղդասարյան	20.01.2017	2	Vayots Dzor	Լիլիթ Ջալոցյան	Աննա Բաղդասարյան	0	2019/1/22
2	ԱՁ Իրինա Օհանյան Իսախանյան	Իրինա Օհանյան	20.01.2017	1	Vayots Dzor	Լիլիթ Ջալոցյան	Իրինա Օհանյան	1	2019/1/22
3	ԱՁ Անի Գասպարյան	Անի Գասպարյան	01.02.2017	2	Syunik	Նանսեն Եստրյան	Անի Գասպարյան	1	23.01.19
4	ԱՁ Արմինե Ալեքսանյան	Արմինե Ալեքսանյան	05.02.2017	1	Vayots Dzor	Լիլիթ Ջալոցյան	Արմինե Ալեքսանյան	0	2019/1/22
5	«ՌԵՍՏԱՐԱՆ ԵՎՈ» ՍՊԸ	Պրոքուր Պառնիկյան	08.02.2017	1	Syunik	Նանսեն Եստրյան	Արմինե Ալեքսանյան	0	23.01.19
7	«ՎԻ ՓԻ» ՍՊԸ	Անիկ Գասպարյան	14.02.2017	1	Kotayk	Ջալոց Սվազյան	Անիկ Գասպարյան	1	2019/1/23
8	ԱՁ Անուշ Սարգսյան	Անուշ Սարգսյան	15.02.2017	4 souvenirs from wood	Tavush	Վիլյամ Օհանյան	Վ.Սարգսյան	0	2019/1/22
9	ԱՁ Հրաչ Գևորգի Ավետիսյան	Հրաչ Գևորգի Ավետիսյան	06.03.2017	1	Gegharkunik	Արմեն Թադևոսյան	Հրաչ Գևորգի Ավետիսյան	1	-
10	ԱՁ Դավիթ Փավստյան Գևորգի	Դավիթ Փավստյան	07.03.2017	1	Kotayk	Ջալոց Սվազյան		1	
11	«ԼՈՐԵ» ՍՊԸ	Արմեն Առաքելյան	28.03.2017	3	Loi	Անահիտ Սվազյան	Արմեն Առաքելյան	1	24.01.19
12	ԱՁ Ստեփան Ալեքսանյան Մանուկ	Ստեփան Ալեքսանյան	30.03.2017	4 shoes	Yerevan			1	
13	ԱՁ Դավիթ Պապիկյան	Դավիթ Պապիկյան	06.04.2017	1	Kotayk	Ջալոց Սվազյան	Դավիթ Պապիկյան	0	2019/1/23
14	ԱՁ Աստղիկ Կուրդիկյան Ստեփանյան	Աստղիկ Կուրդիկյան	07.04.2017	4 cloth atelier	Shirak	Կորյուն Սիմոնյան	Աստղիկ Կուրդիկյան	1	24.01.2019
15	ԱՁ Գոռ Ավետիսյան Գևորգի	Գոռ Ավետիսյան	12.04.2017	1	Shirak	Կորյուն Սիմոնյան	Գոռ Ավետիսյան	1	24.01.2019
16	ԱՁ Վահե Տերտերյան Խաչիկ	Վահե Տերտերյան	20.04.2017	4 car service/repair	Shirak	Կորյուն Սիմոնյան	Վահե Տերտերյան	1	24.01.2019
17	«ՄԵԼԻՏԵՆ» ՍՊԸ	Ֆարինե Սողոմյան	21.04.2017	4 bio fuel production	Loi			0	24.01.19
18	«ՄԱՍ» ՍՊԸ	Որոտիկ Շախերթյան	25.04.2017	4 computer games	Tavush	Վիլյամ Օհանյան	Ռ. Շախերթյան	1	2019/1/22
19	ԱՁ Վարսենիկ Զարուբյուկ	Վարսենիկ Զարուբյուկ	02.05.2017	4 childrengarten	Araot	Էմին Զովինյան	Վ. Զարուբյուկ	1	2019/1/25
20	ԱՁ Լևոն Զամբարանյան	Լևոն Զամբարանյան	04.05.2017	1	Armenia	Armen Grigoryan	Լևոն Զամբարանյան	0	2019/1/24
21	«ԵՎԴԱՍԵՎԻՍ» ՍՊԸ	Եսթեր Նավասարդյան	18.05.2017	4 production of concrete blocks	Loi	Անահիտ Սվազյան	Եսթեր Նավասարդյան	1	24.01.19
22	ԱՁ Սեդրակ Մանուկյան Եզր	Սեդրակ Մանուկյան	19.05.2017	4 production of woodware	Loi	Անահիտ Սվազյան	Սեդրակ Մանուկյան	1	24.01.19

図 19. 企業モニタリングのためのデータベース

このような現地側の自助努力によるモニタリングは、以下の2つの事由により可能となった。

- SMEDNC モニタリング・コントロール部の関与の強化：第2期開始後、SMEDNC 総裁により、同部の Rafael Kosyan 職員が企業モニタリング体制構築と実施に関する担当官として任命され、日本人専門家と共同作業を進めている。
- 2018年7月、モニタリング実施のための SMEDNC 職員向け研修を行った（以下写真参照）。



電話での企業モニタリング方法の研修



現場視察による企業モニタリング方法の研修

4. プロジェクトの運営実施上の工夫、教訓

本章では、プロジェクト実施期間3年間で教訓を整理し、これを今後のアルメニア中小企業振興のための持続的に活用していくための提言を記す。

4.1. プロジェクト運営から得られた教訓

プロジェクト運営を通じ得られた教訓は以下のように纏められる。

(1) 発展型一村一品手法は地方中小企業の競争力強化に有効である。

3.1.2 節で述べたとおり、エンドライン調査の結果は、発展型一村一品手法の活用が、地方中小企業の特にマーケティングと品質（衛生管理を含む）分野における経営強化に効果的であり、これが顧客、供給者、雇用の増加につながることを示している。従って、プロジェクトの上位目標である、持続可能な地域経済開発を達成するためには、幅広い地方中小企業がこの手法を継続的に適用することが求められる。図20は、プロジェクトが採用するプロセスを示す。

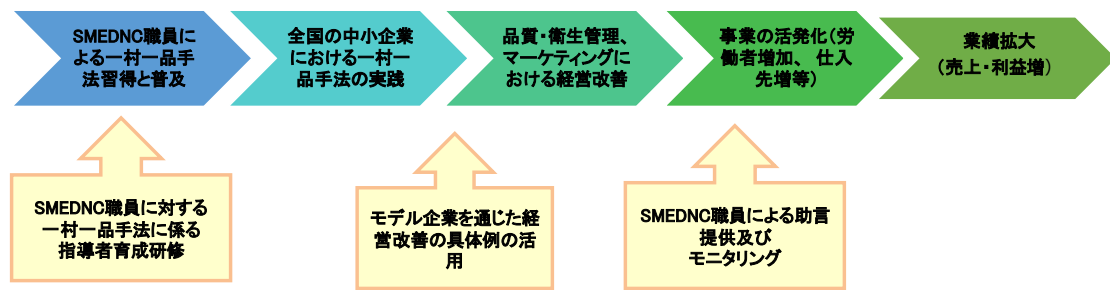


図 20. 発展型一村一品手法適用プロセス

(2) 現場での訓練、指導、フォローアップが効果的である。

パイロット事業に参加したモデル中小企業の経営層に行った聴き取り調査の結果、SMEDNC職員および経営コンサルタント（BDS 提供者）による現場での企業のニーズに即した訓練や指導、フォローアップトレーニングが、製品の輸出により新市場を開拓しようとする中で効果的に機能した。中小企業が自助努力や自己資金による投資も行いつつ、指導内容に基づき品質／衛生管理を改善し、新製品の開発や既存製品の改良を行い、より洗練されたマーケティング戦略を採用することにより、国際見本市出展や、輸出促進が効果的に実行できるようになった。

(3) 品質管理とマーケティングの改善が国際市場で競争するために必須である。

国際市場で効果的に競争するためには、国際基準を満たす製品を提供することが重要である。本プロジェクトと連携した活動を実施してきた FSIB は、食品加工会社による HACCP 認証取得を支援しており、プロジェクトに参加した企業にも同認証取得の動きが見られる。

生産に加え、競合他社と差別化を図りつつ、海外のプロのバイヤーや個人消費者を引き付けるためのマーケティング戦略を確立し、端的に説明できることが重要である。

発展型一村一品手法は、生産とマーケティングの双方を網羅している。したがって、SMEDNCには、地方中小企業に対し、本方法を活用することを促進し続けることが求められる。

(4) 国際見本市出展は、出展者に対する能力強化事業を併せて実施することにより、効果が得られる。

地方中小企業は、製品とマーケティング戦略を改善しつつ国際見本市に参加し、自社製品を新しい市場に輸出する可能性を認識した。見本市会場で即座に外国のバイヤーとの売買契約を取り交わすことができなくても、知識と経験を蓄積することで、自信を深め、更なる輸出促進に向けた取り組みを進めていることが確認できた。出展企業には、生産施設、従業員教育、包装とラベル、マーケティング資料などを改善するため、自己資金を投入したことが多い。出展に先立ち、英語学習を行い、英語でのコミュニケーションスキルを向上させた経営者も多い。準備段階で企業のニーズに即した訓練を提供し、能力強化を図った上で見本市出展を行うことが重要である。

見本市でブースを運営する SMEDNC などの支援機関の役割も重要である。一般に、会場内には数百のブースが設置される中、明確なコンセプトと差別化できるデザインのアルメニアブースを設置することが有効である。

また、在外公館や、現地アルメニア人コミュニティとの連携は、アルメニア製品を広報するとともに、潜在的なバイヤーとのマッチングを支援するための手法として効果的である。

(5) 地方観光促進と地方産品開発を並行して実施することで、相乗効果が得られる。

国際見本市への参加による地方産品の輸出促進は効果的であるが、物流コスト等の影響により、バイヤーが購入したい量と、地方中小企業が出荷したいもしくは出荷できる量との間に大きな差が発生し、輸出が困難であると感じる地方中小企業も存在する。

輸出の代替として、外国観光客等を地方に呼び込み、各地の特徴ある産品の購入・消費を促進することでも新たな産品市場の開拓につながる。観光客が地方の宿泊施設やレストランなどを活用することで地方の経済活性化にも貢献できる。

ツーリズム EXPO2018 等で、アルメニアの本邦研修員、ワインツーリズムなどが日本人旅行者から高い注目を集めていることを認識した。

(6) 地方中小企業のために継続的マーケティング・プラットフォームの活用が必要である。

販売拠点を持たない中小企業や、または卸売業者が求める生産能力を持たない中小企業のための販売機会や場所を提供することは重要である。国内外での見本市と同様に、イベント等への中小企業の参加を促進することにより、来訪者の趣向を調査したり、産品の販売を促進したりできる。このため継続的なマーケティング・プラットフォームの活用が求められる。現在、SMEDNC はロリ県に道の駅を建設中であり（3.6.2 節参照）、観光業を含む地元の中小企業のために活用されることが期待されている。

4.2. プロジェクト活動の持続性強化のための提言

プロジェクトで得られた成果の持続性強化のため、以下の活動が持続的に実施されるべきである。

- SEMDNC 職員と BDS 提供者（経営コンサルタント）の発展型一村一品手法に関する継続的能力強化

- 地方中小企業のオーナーシップの強化
- 重点市場を選定した上での地方中小企業の輸出促進への継続的支援
- 地方産品開発とインバウンド観光振興の連動した活動の実施

4.3. 結論

JICAは地方産品の開発と地域ブランドの促進に関連する技術協力プロジェクトを6年間実施してきた。この間に開発された発展型一村一品手法を活用した地方産品を生産する地方中小企業の能力強化事業は体系化され、関係者の能力強化が実施された。今後、SMEDNC および関係機関はこれを持続的に活用し、更なる地方中小企業の強化を図ることにより、都市と地方の格差の是正をもたらす地方の経済開発を達成することができると考えられる。

(以上)